ECONOMIA • À frente do BNDES, o liberal Paulo Rabello de Castro virou um defensor do banco — e do desenvolvimentismo

EXAME

Abril

50 ANOS

NO NÍVEL MAIS ALTO DA HIERARQUIA: (*da esq. para a dir.*) Leila Velez, presidente da Beleza Natural; Marilia Rocca, presidente da Ticket; Tania Cosentino, presidente da Schneider Electric; e Renata Campos, presidente da Takeda

MULHERES NO TOPO

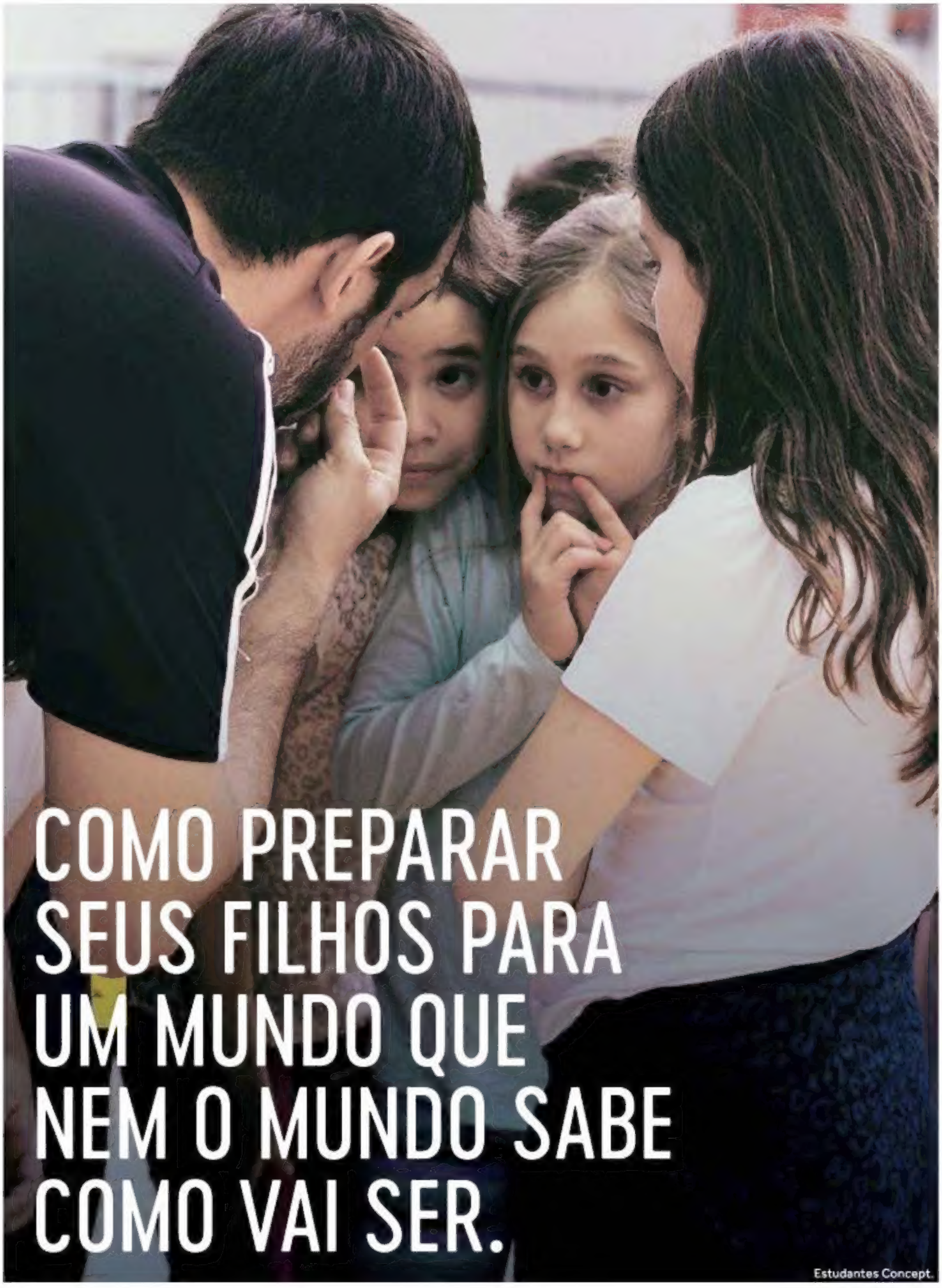
Um levantamento exclusivo mostra quais são as empresas que mais promovem mulheres a posições de liderança no Brasil — e o que todos podemos aprender com elas

PRIME É TER ASSESSORIA FINANCEIRA COM ESPECIALISTAS EM INVESTIMENTOS.

O Bradesco Prime acompanha você oferecendo assessoria financeira personalizada e buscando as melhores oportunidades de investimento para você cuidar dos seus projetos e do seu futuro.

prime.bradesco facebook.com/bradescoprime
Fone Fácil Bradesco Prime: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933

Leo Burnett Tailor Made
SEU CAMINHO É PRIME.
Bradesco
Prime


COMO PREPARAR
SEUS FILHOS PARA
UM MUNDO QUE
NEM O MUNDO SABE
COMO VAI SER.
Estudantes Concept.

A humanidade olha no espelho do mundo e não se reconhece mais. Como uma criança, insegura e maravilhada, muito parecida com seu filho, pergunta: – O que eu vou ser? Para trazer as respostas, o Grupo SEB, credenciado por 50 anos de experiência, reconhecido como vanguarda na educação, inspirado em escolas que são referência no mundo, criou a Escola Concept. Única no Brasil. Uma metodologia de aprendizado conduzida pelos próprios estudantes, a partir de seus interesses, seu cotidiano e suas paixões. Mediado por orientadores sempre atentos aos seus dons e às suas habilidades, preparados para desenvolvê-los plenamente, segundo cada capacidade e cada personalidade, dando a eles o poder de aprender o que não há ninguém que ensine e o talento para atender outras exigências desse mundo impreciso. Por exemplo, saber responder às perguntas que ainda não foram feitas.

VENHA CONHECER NOSSA PROPOSTA DE PERTO. AGENDE UMA VISITA AO ESPAÇO CONCEPT EXPERIENCE.
Acesse o site www.escolaconcept.com.br ou ligue para 0800 950 55 20.

Estudantes Concept.

TURMAS ABERTAS PARA FEVEREIRO DE 2018.

escola
CONCEPT

APRENDENDO O SENTIDO DE APRENDER.

Av. 9 de Julho, 5520 • Jardim Paulista • CEP 01406 200

tudo

SUMÁRIO

86

Mulheres na liderança (*da esq. para a dir.*): Cristina Palmaka, Lídia Abdalla, Leila Velez, Marilia Rocca, Tania Cosentino, Renata Campos e Raissa Lumack

FOTOS: ANDRÉ VALENTIM, CRISTIANO MARIZ, GERMANO LÜDERS, GILBERTO TADDAY. MONTAGEM E TRATAMENTO: CARLOS PIDRETTI

BRASIL

24 **Economia** O economista Paulo Rabello de Castro diz querer transformar o BNDES num verdadeiro banco de investimento. Antes, ele tem de se equilibrar entre defender o banco e atender o governo

34 **Política** Para Alberto Alemanno, professor de direito na Universidade de Nova York, uma geração de cidadãos lobistas pode superar a insatisfação com a política

NEGÓCIOS

38 **Reestruturação** A família Tavares de Almeida, dona da cachaça Velho Barreiro e fundadora do banco Luso Brasileiro, tenta salvar os negócios

44 **Tendências** Grandes grupos como GE e P&G estão na mira de investidores que aproveitam o ótimo momento da bolsa. A inspiração vem de empresas como Google e Facebook

PME

51 **Tecnologia** Depois de três startups de sucesso, professor universitário cria a Kunumi para competir no mercado de inteligência artificial

NEGÓCIOS GLOBAIS

58 **Argentina** As reformas do governo de Mauricio Macri começam a dar resultados, e a economia entra numa fase de forte recuperação

GESTÃO

64 **Livro** Em novo livro, a jornalista Cristiane Correa — autora do best-seller *Sonho Grande* — conta como Vicente Falconi, o guru de gestão mais famoso do país, enfrentou um conflito na própria consultoria. Leia um trecho em primeira mão

TECNOLOGIA

70 **Telecom** A fabricante finlandesa de equipamentos de telecomunicações Nokia se reinventa e inicia uma nova fase de crescimento calcada em software, internet das coisas e desenvolvimento de padrões para as redes 5G

BERNARDO LÜDERS

64

Vicente Falconi: sua consultoria de gestão se tornou a mais reconhecida do país

BERNARDO LÜDERS

24

Paulo Rabello de Castro: liberal ou desenvolvimentista?

FINANÇAS

76 **Recuperação** A família Benedictis, dona da marca de leite Shefa, está em conflito com um investidor agressivo. Em jogo, um negócio que até 2014 faturava 550 milhões de reais por ano

CAPA

86 **Diversidade** Um levantamento inédito mostra quais são as empresas que mais promovem mulheres a cargos de liderança no Brasil

IDEIAS

100 **Artigo** O setor industrial perde peso no PIB mundial há 60 anos. Desindustrialização? Não. E, sim, crescimento maior dos serviços

SEÇÕES

Carta de EXAME	10
Cartas & E-mails	12
Mobile View	13
Primeiro Lugar	14
Dados & Ideias	20
Vida Real **J.R. Guzzo**	36
Visão Global	55
Como Fazer	62
Seu Dinheiro	83
Sete Perguntas	106

REVISTA QUINZENAL | ANO 51 | Nº 20 | EDIÇÃO 1148
25 DE OUTUBRO DE 2017

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 133 840 EXEMPLARES

CAPA: Germano Lüders e Gilberto Tadday
MONTAGEM E TRATAMENTO: Carlos Pedretti

FESTIVAL ÁRABE EM GRAMADO

(17 A 20 DE NOVEMBRO)

"Mil e Uma Noites" no castelo Saint Andrews: festival único, alegre e memorável, que une a alta gastronomia típica com a harmonização primorosa de seletos vinhos árabes, além de performances de danças folclóricas e tradicionais. Descubra as riquezas e as peculiaridades dessa região em uma experiência imperdível!

PRÓXIMAS PROGRAMAÇÕES ESPECIAIS

- FESTIVAL DE TRUFAS BRANCAS (02 a 05 de novembro)
- FESTIVAL DA ALCACHOFRA (10 a 12 de novembro)
- NATAL (3, 4 ou 7 noites)
- RÉVEILLON (3, 4 ou 7 noites)

StA saint andrews CASTLE • MOUNTAIN GRAMADO-RS

Único hotel "Exclusive House" do Brasil. Possui espetacular mirante para o Vale do Quilombo, restaurante em forma de gazebo, aconchegante sala de estar e belíssimo elevador panorâmico.

RELAIS & CHATEAUX.

RESERVAS E INFORMAÇÕES

(54) 3295-7700 • (54) 99957-4220
saintandrews.com.br

COMO CONTATAR EXAME

ASSINATURAS

Para assinar

Site: www.assineabril.com
Grande São Paulo: (11) 3347-2121
Demais localidades: 0800-7752145
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote

E-mail: assinaturacorporativa@abril.com.br
Grande São Paulo: (11) 3990-2120
De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre o pagamento ou a entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.

Grande São Paulo: (11) 5087-2112
Demais localidades: 0800-7752112
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, acesse www.abrilstock.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

RELEASES

releases.exame@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas:
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site:
www.exame.com.br

Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
Tel. (11) 3037-5922 – São Paulo
(21) 2546-8100 – Rio de Janeiro
(11) 3037-5759 – Outras praças
(11) 3037-5679 – Internacional
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril
Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli e Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Lívia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretor Editorial Exame: André Lahóz Mendonça de Barros

EXAME

Diretor de Redação: André Lahóz Mendonça de Barros
Redator-Chefe: José Roberto Caetano

Editores Executivos: Cristiane Mano, Eduardo Salgado, Giuliana Napolitano, Lucas Amorim **Editores:** Ernesto Yoshida, Fabiane Stefano, Filipe Serrano **Repórteres:** Aline Scherer, Flávia Furlan, Leo Branco, Luciano Pádua, Maria Luiza Filgueiras, Marina Filippe, Naiara Berão, Patrícia Valle, Renata Vieira **EXAME Hoje:** Rafael Kato (editor), Camila Almeida, Gian Kojikovski, Leticia Toledo, Raphael Martins, Thiago Lavado (repórteres) **Núcleo de Revisão:** Ivana Traversim (chefe), Gilberto Nunes, Maurício José de Oliveira, Vânia Baptista Valente

Diretora de Arte: Roseli de Almeida

Editora de Arte: Carolina Gehlen **Editora:** Carmen Fukunari **Designers:** Camila Santiago Santos, Maria Teresa Cecim, Marilia dos Santos Reis, Renata Toscano **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores) **CTI:** Leandro Almeida Fonseca (chefe) Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes

EXAME.com

Redator-Chefe: Maurício Grego **Editoras:** Talita Abrantes, Tatiana Vaz **Editores Assistentes:** Anderson Figo, Camila Pati, Diego Max, Guilherme Dearo, João Pedro Caleiro, Ligia Tuon, Victor Caputo **Repórteres:** Claudia Gasparini, Daniela Barbosa, Gabriela Ruic, Júlia Lewgoy, Karin Salomão, Karla Mamona, Lucas Agrela, Luisa Granato, Luiza Calegari, Mariana Desidério, Mariana Fonseca, Marília Almeida, Rita Azevedo, Valéria Bretas, Vanessa Barbosa **Infografistas:** Raphaela Sereno, Rodrigo Sanches

www.exame.com.br

PUBLICIDADE Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Marcus Ferreira, Renata Miotti, Renato Mascarenhas, (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), Rafael Ferreira (Moda, Decoração e Construção), William Hagopian (Regionais), André Beck (Colaboração em Direção de Publicidade - Rio de Janeiro), Christiane Martinez (Agências de PR e Associações), George Fauci (Colaboração em Direção de Publicidade - Brasília) **ABRIL BRANDED CONTENT** Patrícia Weiss **ASSINATURAS** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Viola (SAC), Ícaro Freitas (Circulação Avulsas), Luci Silva (Relacionamento e Gestão Comercial), Patrícia Frangiosi (Comunicação), Rodrigo Chinaglia (Produtos), Wilson Paschoal (Canais de Vendas) **MARKETING DE MARCAS** Carolina Floresi (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida e Femininas), Thaís Rocha (Veja e Vejinhas) **ESTRATÉGIA DIGITAL** Edson Fernão **MERCADO/BI** Rafael Gajardo **OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE DIGITAL** Renata Guimarães **SEO** Isabela Sperandio **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Airton Lopes **PRODUTO** Renata Gomes **VÍDEO** André Vaisman (Colaboração em Direção de Vídeo), Alexandre de Oliveira (Técnico e Editorial), Rudah Penan (Arte e Corporativo) e Silvio Navarro (Informação) **MARKETING CORPORATIVO** Maurício Parrilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Porteiro (Licenças), Thiago Ramos (Relações com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRES** Valter Sabino **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Fávilla, Adriana Lazan, Emilene Pires e Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kahl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios) **RELAÇÕES CORPORATIVAS** Douglas Cantu (Gerente de Relações Públicas)

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. das Nações Unidas, 7221, 3º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000 **Publicidade** São Paulo e informações sobre os representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

EXAME 1.148 (ISSN 0102-2881), ano 51, nº 20, é uma publicação quinzenal da Editora Abril. Edições anteriores: venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição. Solicite a seu jornaleiro. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. EXAME não admite publicidade redacional.

Serviço ao Assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-775-2112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-775-2145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA GRÁFICA ABRIL
Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, CEP 02909-900, Freguesia do Ó, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

Abril MÍDIA S.A.

Presidente da AbrilPar: Giancarlo Civita
Presidente do Grupo Abril: Walter Longo
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia
Diretora Corporativa de Recursos Humanos: Claudia Ribeiro
www.abril.com.br

EY

Building a better working world

Como chegar ao futuro antes que ele chegue a você?

ey.com.br/digital

EY ▸ Consultoria em transformação digital

CARTA DE EXAME

FOTOS DE BERNARDO LÓDERS E GILBERTO TADDAY. MONTAGEM ETERNAMENTO: CARLOS PEDRETTI

BERNARDO LÓDERS

Mulheres que são presidentes de empresas no Brasil e Paulo Rabello de Castro, presidente do BNDES: está na hora de o país redefinir — para melhor — suas políticas

O Brasil e suas prioridades

Um dos muitos problemas do Brasil é a identificação correta dos próprios problemas que precisam ser atacados para vencer nosso atraso. Durante os anos de gestão petista, o governo desenvolveu uma política chamada de "industrial" que levou ao direcionamento de capital público para alimentar a constituição de algo que o país pouco tinha: empresas com porte para encarar e vencer multinacionais dos países ricos. Nesse idílio ufanista, primeiro, elas seriam as campeãs nacionais — e depois ascenderiam no torneio mundial. A estratégia, engendrada no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), foi levada a cabo com dinheiro — muito dinheiro — dos contribuintes. O resultado ficou longe do almejado e deixou um rastro de distorções, entre elas uma contribuição para o aumento da dívida federal. A mais destacada das empresas campeãs, e a que ganhou maior projeção internacional, a JBS, está agora num enrosco produzido pela revelação dos métodos escusos que a levaram a ser a queridona em seu setor.

Era essa a melhor forma de atuação do BNDES para buscar os objetivos — "desenvolvimento econômico e social" — inscritos em seu nome? A injeção de bilhões de reais em algumas empresas era uma prioridade do país? Trata-se de um país que, para ficar num dos problemas indubitáveis, tem ainda cerca de metade de suas residências sem serviço de coleta de esgoto, e, em decorrência disso, continua a conviver com doenças infecto-contagiosas que já poderiam estar erradicadas há tempos.

As escolhas sobre a atuação do BNDES estão desde junho nas mãos de Paulo Rabello de Castro, um economista da cepa liberal. Após quatro meses no comando do banco, ele agora surpreende se apresentando como um "liberal desenvolvimentista". Em reportagem nesta edição, Rabello defende a sexagenária instituição e dá indicações das mudanças que pretende imprimir no BNDES. O banco já diminuiu de tamanho, é verdade, mas o mais importante é o que resultará do redesenho de seu papel na economia brasileira — algo que ainda está em gestação.

Entre as questões importantes a ser mais bem encaminhadas no Brasil está também a de uma maior inclusão das mulheres como protagonistas dos negócios e da sociedade em geral. A reportagem de capa aborda essa demanda trazendo um destaque positivo: o das empresas com políticas e práticas que promovem a diversidade na liderança. Doze empresas são apontadas como as melhores de seus setores no Guia EXAME de Mulheres na Liderança, em mais uma iniciativa inédita e exclusiva. O Guia é o produto de uma parceria com a organização civil Will, iniciais de Women in Leadership in Latin America, que reúne 2 700 associados em quatro países, e com a Fundação Getulio Vargas de São Paulo. Por um lado, o trabalho mostra que a presença feminina nos cargos executivos ainda é baixa. Mas, por outro, é possível ver os benefícios que as empresas que avançaram na promoção de mulheres ao comando estão colhendo. O recado é claro: ganha quem faz a escolha da prioridade certa.

www.ceara.gov.br
/governodoceara

JUNTE-SE A GRANDES EMPRESAS. INVISTA NO CEARÁ.

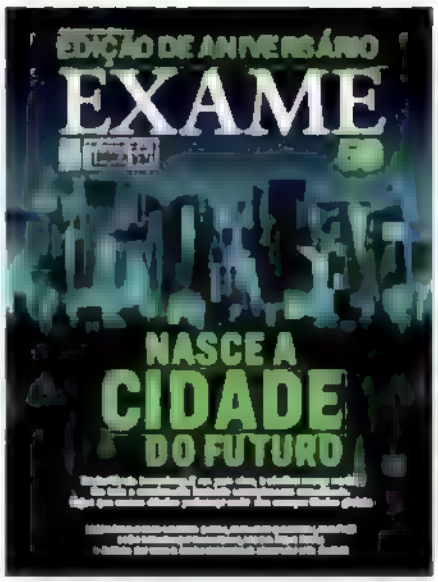
CEARÁ

NOVAS IDEIAS, NOVAS CONQUISTAS.

- **Hub aéreo** Air France-KLM-Gol
- **Hub portuário** Porto do Pecém/Port of Rotterdam
- **Hub tecnológico**: mais de 3.000 km de cabos de fibra ótica fazendo conexão entre os continentes
- Referência em **energia eólica**
- **Esquina do Atlântico** mais próximo da África, Europa, América do Norte e América Central
- **Mais de 3.000.000** de turistas/ano
- **5º maior capital** do Brasil
- **8º mercado consumidor** em potencial do Brasil
- **573 km** de praias

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

CARTAS & E-MAILS



Um exemplo para o Brasil

A comemoração dos 50 anos de EXAME não poderia merecer um especial de mais destaque. Como mostram as reportagens de capa, algumas cidades do mundo estão abraçando uma visão de futuro e deveriam servir de modelo para muitas outras regiões, incluindo o Brasil. Viver bem não é apenas ter renda. É contar com qualidade de vida, facilidade de circulação, ruas arborizadas, iluminação, entre outros pontos. São grandes os desafios, e eles não dependem apenas do poder público mas do envolvimento da sociedade. Que isso não demore tanto para acontecer.

Uriel Villas Boas
Santos, SP

MELBOURNE

Não conheço a cidade de Melbourne, na Austrália, mas só de ler a reportagem já dá vontade (*A receita do bem-estar*, 11 de outubro). Eleita a melhor cidade do mundo para viver, ela vem se preparando, ano após ano, para dobrar de tamanho até 2051. Dá gosto de ver planejamento, um Estado cada vez menor, grandes investimentos em educação, a busca pelo desenvolvimento da população e a atração de grandes empresas, o que por consequência traz profissionais talentosos e capacitados. Certamente, Melbourne também tem problemas, mas o que foi construído não foi do dia para a noite. Bons exemplos devem sempre ser destaque!

Rodrigo Casagrande
Via Facebook

MEDELLÍN

O modelo de combate ao crime organizado que transformou a violenta Medellín, na Colômbia, bem que poderia ser adotado no Rio de Janeiro para pôr fim à intermitente e interminável guerra entre quadrilhas de traficantes de drogas (*Menos violenta e mais próspera*, 11 de outubro). No caso do Rio, seria necessário mais um adendo: um acirrado combate à entrada de armas e drogas pelas fronteiras.

Alberto de Sousa Bezerril
Natal, RN

CIDADES

Há um tempo vejo que a cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, aparece sempre em destaque entre as melhores cidades para viver, trabalhar etc. Na minha opinião, a cidade não é tudo isso. Falta infraestrutura, segurança, verba para sustentar a Polícia Militar, médicos, postos de saúde, hospitais, saneamento e, acima de tudo, falta muita vontade para melhorar todas essas áreas. Morei na cidade durante cinco meses e voltei para meu querido interior de São Paulo.

Vandré Risseto
Santa Bárbara d'Oeste, SP

EXAME FÓRUM AGRONEGÓCIO

O EXAME Fórum Agronegócio, promovido pela revista, foi muito proveitoso e bastante pertinente ao momento pelo qual o Brasil está passando, em que o agronegócio se projeta como um importante setor dentro da economia (*Campo fértil para inovação*, 11 de outubro).

Yuji Ieiri
Gerente comercial da Yoorin Fertilizantes

SEU DINHEIRO

A Associação Nacional das Administradoras de Benefícios (Anab) esclarece que, ao contrário do que foi publicado, a contratação de planos de saúde coletivos por intermédio das administradoras de benefícios não é obrigatória, conforme a Resolução Normativa nº 195 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (*Foi só um susto*, 11 de outubro). O caráter facultativo da contratação foi reforçado pela própria ANS em parecer encaminhado ao Supremo Tribunal Federal em 4 de setembro.

Alessandro Acayaba de Toledo
Presidente da Anab

J.R. GUZZO

Poucos artigos trouxeram à luz de maneira tão curta e direta os estragos feitos pelos governos do PT ao país quanto a coluna de J.R. Guzzo (*Da população para a corporação*, 27 de setembro). Não é possível viver debaixo desses descalabros.

Maurício Abraham Silva
Teresina, PI

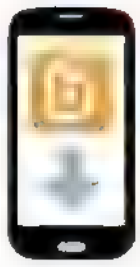
CORREÇÃO

A construtora Gafisa não fez lançamentos no primeiro semestre de 2017 (*Seu Dinheiro*, 11 de outubro).

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a reportagens
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

MOBILE VIEW

O conteúdo de EXAME não se esgota nas páginas da revista. Com a tecnologia do Mobile View, as reportagens são enriquecidas com material que amplia a experiência digital do leitor, oferecendo recursos interativos. A tecnologia está disponível por meio do aplicativo Blippar, que já é utilizado gratuitamente por mais de 65 milhões de pessoas em 170 países



1

Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

2

Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do Mobile View. Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

3

Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

FÓRUM RAC 2017
CAMINHOS DA RETOMADA

"REMOVENDO OS OBSTÁCULOS AOS INVESTIMENTOS: FINANCIAMENTOS, LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E INSEGURANÇA JURÍDICA"

O último Capítulo do FÓRUM RAC 2017 - CAMINHOS DA RETOMADA não poderia terminar de outra forma Esse Capítulo discutirá o que pode perturbar a boa retomada do desenvolvimento. Temas como a legislação trabalhista e as garantias jurídicas serão apreciadas por personalidades de órgãos superiores da magistratura, acompanhadas de renomados especialistas do Direito Social e do Direito Empresarial e representantes das entidades de classe. Além disso, na primeira parte do Capítulo, instituições envolvidas com investimentos estarão apresentando seu portfólio de recursos e oportunidades de investimentos.

DIA 30 DE OUTUBRO

NO HOTEL ROYAL PALM PLAZA, EM CAMPINAS, SP
Programação, inscrições e outros detalhes CORREIO.COM.BR/FORUM_RAC_2017

PRIMEIRO LUGAR

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS | maria.filgueiras@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE NAIARA BERTÃO

Luta no Riocentro: o local foi escolhido para a assembleia de credores da Oi

IMAGES BY CARL DE SOUZA/AFP/GETTY IMAGES

TELECOM

A Oi prepara o ringue

A operadora de telecomunicações Oi fez uma escolha curiosa para sua assembleia de credores, marcada para o dia 23 de outubro. Será no Riocentro, espaço que foi palco dos últimos eventos de luta MMA no Rio de Janeiro. A companhia ainda deve patrocinar uma escola popular de artes marciais e, por isso, o presidente Marco Schroeder ganhou recentemente um cinturão de campeão, que está em sua sala. As coincidências sobre a preparação para o grande evento acabaram virando piada entre alguns executivos e conselheiros. A assembleia de credores pode ser o primeiro embate público entre fornecedores, detentores de títulos e bancos que fizeram empréstimos à empresa. Ninguém espera uma reunião serena sobre a votação do novo plano de recuperação judicial. Se a assembleia de fato acontecer, será uma reunião de tamanho inédito no Brasil. A recuperação judicial da Oi, como se sabe, é a maior da história: são 65 bilhões de reais de dívida e 65 000 credores. Faltando uma semana para o evento, empresa e administrador judicial fizeram uma simulação da assembleia, envolvendo mais de 1000 pessoas. Advogados ligados ao processo avaliam, no entanto, que será difícil ter o quórum mínimo necessário já nessa primeira data, e a votação pode ficar para novembro. Credores que discordam totalmente do plano de recuperação que será apresentado, e argumentam que foi formulado para defender os acionistas, têm pedido à empresa e ao administrador judicial que suspendam a assembleia para evitar o pior desfecho — a liquidação (ou o nocaute) da Oi.

IMPRIMINDO O FUTURO

RECICLADORA

NO ESPAÇO FORAM DADOS GRANDES PASSOS DA HUMANIDADE. IMPRIMIR E RECICLAR SERÁ O PRÓXIMO

A Braskem, em parceria com a Made In Space Inc., está desenvolvendo soluções para ajudar a evolução da humanidade.

Já levamos a tecnologia da impressão em 3D para a Estação Espacial Internacional.

Agora, para completar esse grande [illegible] vamos enviar uma recicladora, que [illegible] os resíduos plásticos em filamentos para serem impressos novamente. A Braskem leva sua tecnologia até o espaço para melhorar a vida das [illegible]

WWW.BRASKEM.COM/[illegible]

Braskem

CHEVROLET

Fabricação de veículos: falta consenso entre ministérios sobre um novo regime automotivo

AUTOMÓVEIS

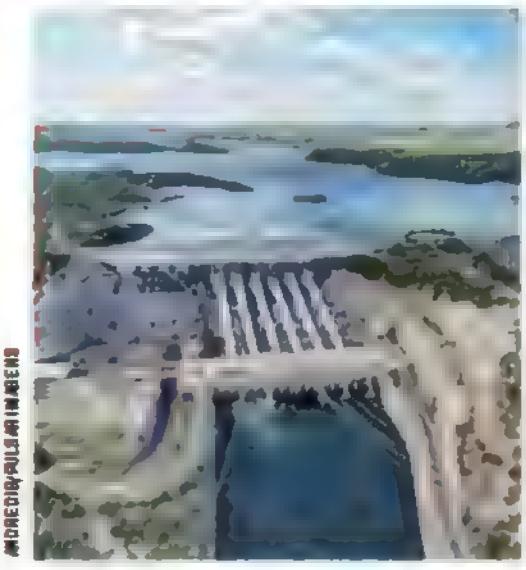
INDÚSTRIA *VERSUS* FAZENDA

O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e o Ministério da Fazenda estão em guerra sobre a proposta de um novo regime automotivo, o Rota 2030. O MDIC insiste em incentivar as empresas que tenham projeto industrial e em aumentar os benefícios conforme a eficiência energética. Para convencer a Fazenda, tem usado um estudo que mostra, por exemplo, a redução no uso de combustível durante o regime anterior, o InovarAuto, que já exigia alguns ganhos de qualidade das montadoras. Mas a Fazenda não quer pagar a conta, já que qualquer incentivo tributário afeta a arrecadação. Só a montadora coreana Kia calcula que, sem as restrições que o MDIC quer manter à importação, seus impostos cresceriam de 500 milhões, em 2017, para 1,3 bilhão de reais, em 2018, com a elevação de vendas. A Fazenda insiste ainda que as medidas propostas podem penalizar o Brasil na Organização Mundial de Comércio e no processo de adesão à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

ENERGIA

A COMPLEXA ELETROBRAS

À medida que a nova administração e as consultorias contratadas remexem na estatal de energia Eletrobras, vai ficando mais claro o tamanho da complexidade do processo de privatização. Até membros do governo ficaram assustados ao saber, por exemplo, o número de conselheiros que o grupo mantém. Entre administração e conselhos fiscais, nas empresas do Sistema Eletrobras e nas sociedades de propósito específico — criadas para projetos em que a estatal tem participação —, são 565 conselheiros. O governo quer que a Eletrobras esteja pronta para a privatização em 2018.



ANDREIA FULLARIMAGENS

Geradora de energia da Eletrobras: desafios na privatização

BRUNO UDERS

Shopping Pampulha: um dos imóveis reformados do Carrefour

IMÓVEIS

A "BR MALLS" DO CARREFOUR

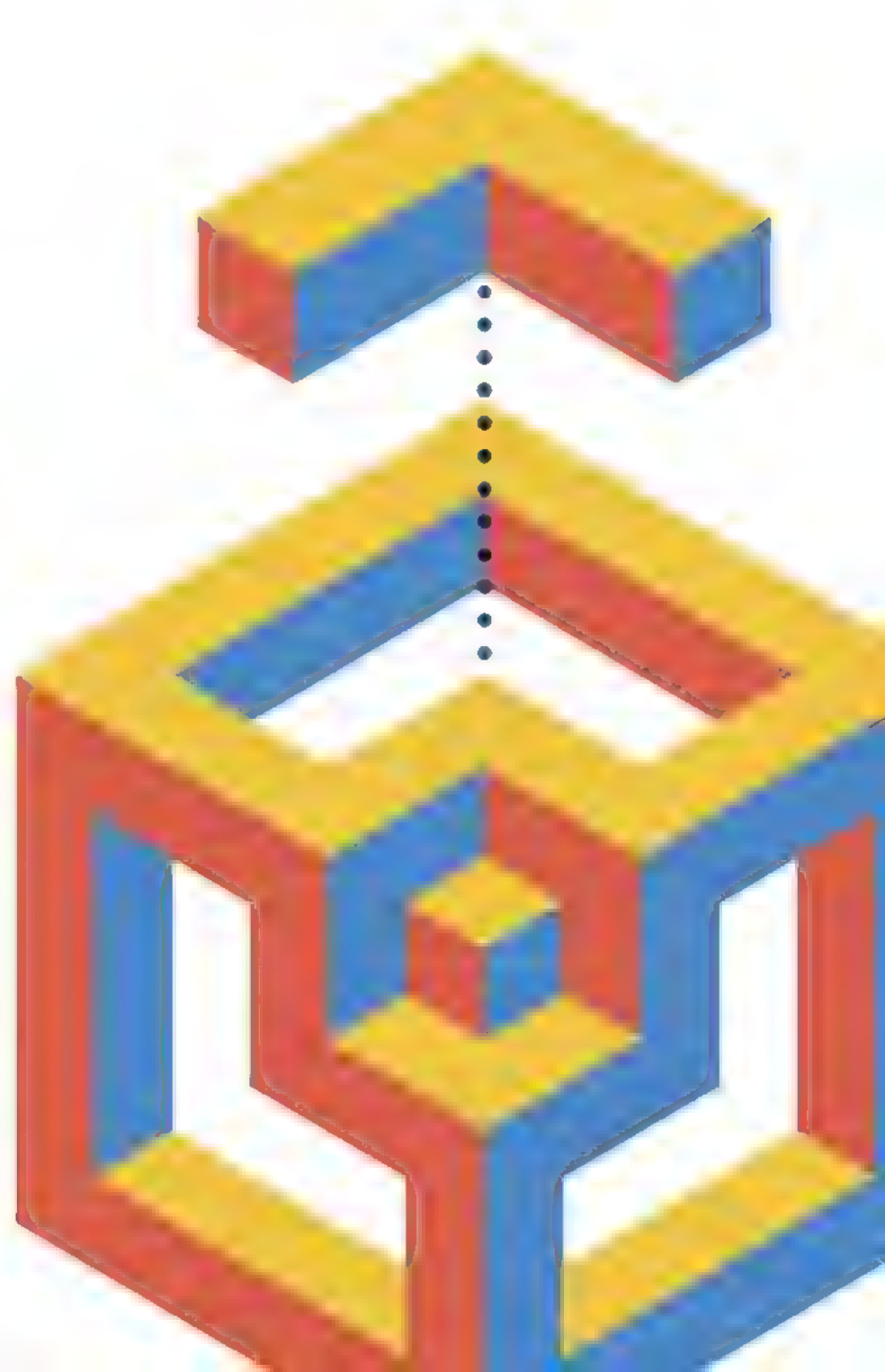
A troca de comando no Carrefour pode ajudar a gestora Península, sua segunda maior acionista, a acelerar algumas mudanças na varejista. Um dos planos é turbinar a área imobiliária, com reforma de lojas e readequação de uso para uma futura cisão do negócio, seguida da abertura do capital. Esse modelo já foi aplicado pelo grupo em outros países. Internamente, acionistas a definem como "a BR Malls do Carrefour", em referência à empresa administradora de shoppings listada em bolsa. O plano não contava com o apoio de Charles Desmartis, que era presidente do Carrefour — no fim de setembro, ele foi substituído por Noel Prioux. Carrefour e Península não comentam.

Google Cloud Platform

Segurança real, tecnologia real. Agora com pagamento em real.

Google Cloud Platform
tem uma nova região no Brasil
com pagamento local para
dar a velocidade e segurança
para sua empresa crescer.

Saiba mais:
cloud.google.com/saopaulo



Google Cloud

FINANÇAS

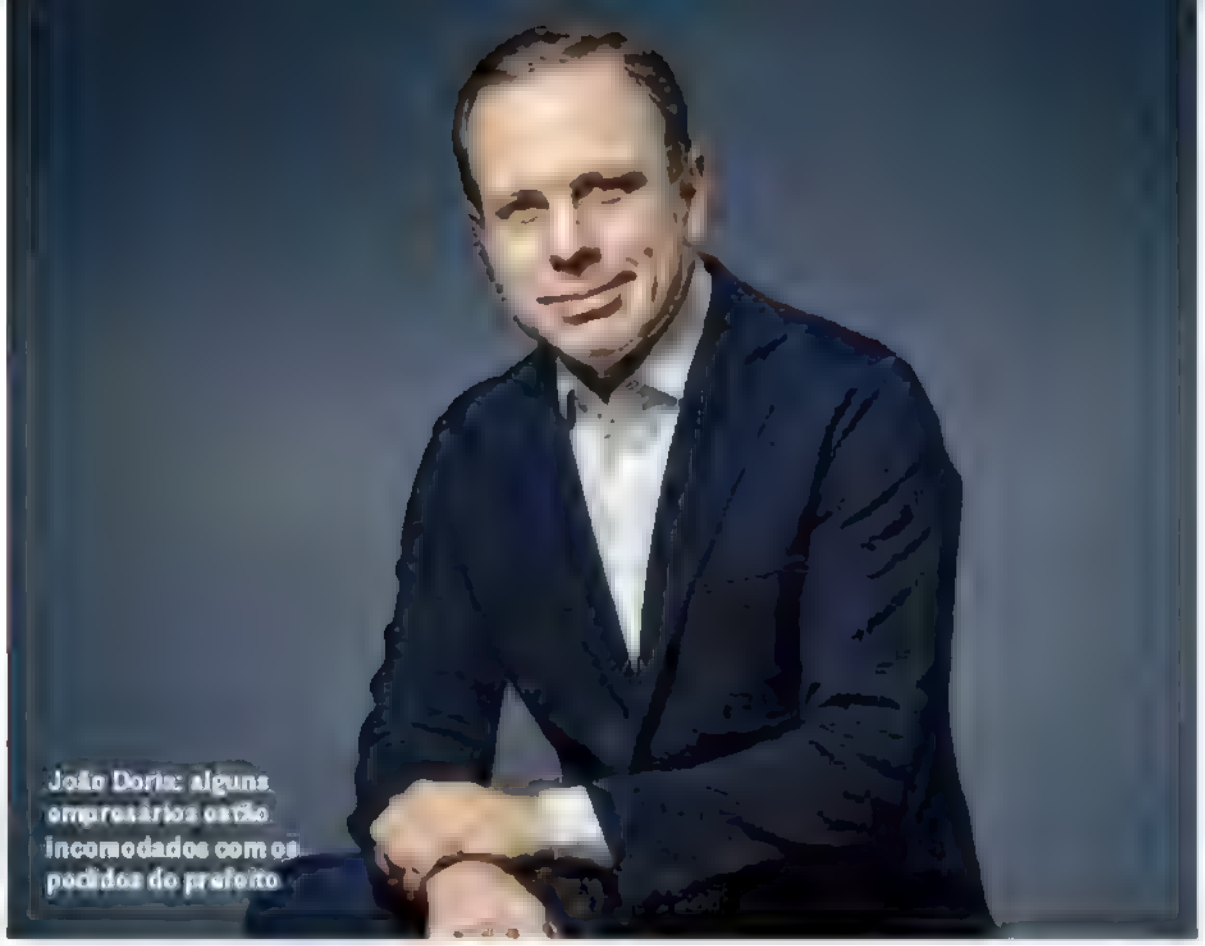
ELES PAGAM PARA BRIGAR

A gestora Leste, que tem como maior acionista Emmanuel Hermann, ex-sócio do banco BTG Pactual, começou um negócio inédito no país. Montou um fundo de 80 milhões de reais, com capital próprio, para financiar arbitragens — as disputas fora do sistema judicial. Já são nove em carteira e três encerradas, com participação financeira nos acordos fechados. O sócio responsável pela área é o advogado Leonardo Viveiros, especialista em contencioso. A meta é ousada: ter retorno de 35% sobre a taxa de juro do CDI. De alto risco, esse tipo de investimento é comum em mercados como Austrália e Estados Unidos.

SUPERMERCADO

ARRUMANDO A CASA

O grupo paulista MGB, dono das redes de supermercado Mambo e de atacarejo Giga, contratou o banco de investimento BR Partners para definir sua capitalização — que pode ser por venda de participação. No ano passado, o grupo faturou 1,5 bilhão de reais em 16 lojas. Na preparação da nova fase, criou um conselho de administração, que tem entre os membros independentes o executivo Jean Duboque, ex-presidente do Carrefour no Brasil. Só para o ano que vem, o MGB precisa de quase 100 milhões de reais para executar seu plano de expansão nacional, o dobro da média anual investida. Vai incluir duas novas bandeiras — o Gigafruti, primeira rede de atacarejo de hortifrúti, e o Giga Compacto, com metade do tamanho de lojas do Giga (hoje elas têm até 7 000 metros quadrados).



GERMANO LÜDERS

João Doria: alguns empresários estão incomodados com os pedidos do prefeito

POLÍTICA

ESPALHA-RODINHA

A euforia de alguns empresários com o "prefeito gestor" de São Paulo, João Doria, parece ter esfriado. Cinco presidentes de grandes empresas de tecnologia, seguros e construção — que falaram a EXAME sob condição de não ser citados — estão entre os incomodados com constantes pedidos de doações e contribuições "espontâneas" para projetos da prefeitura paulistana. Eles têm adiado a presença em reuniões com Doria o máximo possível. Em um recente evento com ele em São Paulo, um grupo de empresários disputava a última fileira de cadeiras do salão para ficar longe do radar da equipe do prefeito. Os incomodados argumentam ainda que os pedidos ocorrem sem que tenham tempo de avaliar em que projeto exatamente estão se envolvendo. Procurada, a prefeitura de São Paulo diz que convida as empresas a participar dos processos de doação cumprindo os prazos legais e que conta com o espírito cidadão das companhias, "que entendem que uma cidade melhor as beneficiará".

> *Dizem que eu sou o Trump brasileiro*
>
> **Jair Bolsonaro,** deputado federal e pré-candidato à Presidência, em viagem aos Estados Unidos

REPRODUÇÃO

IPO da Netshoes: executivos liberados para vender ações

COMÉRCIO ONLINE

PORTA ABERTA

Seis meses após a abertura do capital na bolsa de Nova York, a empresa de comércio eletrônico Netshoes começa a ter mudanças no alto escalão. Saíram Marcelo Chammas, um dos primeiros funcionários da companhia e que liderava a diretoria comercial, e Sérgio Povoa, diretor de recursos humanos. Mais movimentações podem acontecer, inclusive na bolsa. Com o fim do período de restrição à venda de ações, em 9 de outubro, os executivos já estão liberados para vender seus papéis e embolsar os ganhos.

vivo
EMPRESAS

Menos as mesmas soluções.

MAIS SUA EMPRESA ABERTA PARA O NOVO.

Soluções completas para a sua empresa ter conectividade, mobilidade, segurança e alta tecnologia sem grandes investimentos.

- Cloud
- Segurança
- TI
- Soluções Fixas
- Soluções Móveis

Acesse vivo.com.br/empresas ou ligue 10315 e descubra como podemos ajudar o seu negócio.

SOLUÇÕES EMPRESARIAIS Telefônica

viva tudo

DADOS & IDEIAS

LUCIANO PÁDUA | luciano.padua@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE FLÁVIA FURLAN

Fábrica da Souza Cruz, em Santa Cruz do Sul: produção e apreensões em queda

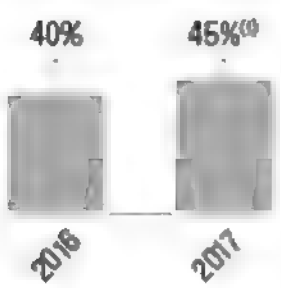
REDUÇÃO DE IMPOSTOS

Menos pirataria, mais arrecadação

A carga tributária alta não é um problema apenas pelo custo e pela complexidade: quanto maiores as taxas, mais avançam os produtos contrabandeados no mercado. Um estudo do Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras mostra como a redução de impostos pode trazer ganhos nessa seara. Em 2005, uma lei baixou as taxas sobre produtos de informática. Os preços encolheram e minaram o mercado ilegal: as apreensões de pirataria caíram 70% de 2005 a 2016. No mercado de cigarros, ocorre o oposto. Para reduzir o consumo de tabaco e arrecadar mais, o governo elevou os impostos. O resultado foi que a produção oficial caiu e o contrabando de cigarros cresceu. Hoje, 45% das vendas são de produtos ilegais. Segundo o estudo, a criação de uma nova categoria de cigarros, com menos impostos, concorreria com produtos falsificados e poderia aumentar a própria arrecadação de tributos, dos 13 bilhões de reais, em 2016, para 18 bilhões, num prazo de três anos.

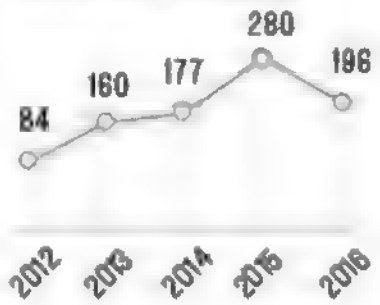
O mercado de cigarros sofre com o contrabando. Nos últimos anos, a produção oficial despencou e as apreensões de mercadorias falsas cresceram, o que faz o governo perder dinheiro

Proporção do contrabando no mercado de cigarros



Produção anual de cigarros *(em bilhões de embalagens)*

Apreensões de cigarros *(em milhões de embalagens)*



Com menos impostos, a migração do consumo para produtos legais poderia aumentar a arrecadação do governo

Projeção da arrecadação com corte de impostos *(em bilhões de reais)*

5 bilhões de reais é a perda de arrecadação com o contrabando de cigarros

(1) Projeção (2) Até agosto Fonte: Ideif

ANS - nº 326305

Tirar o certificado de mergulho.

Aos 50 anos.

E ter fôlego para ver
um naufrágio que só viu pela TV.

Tem uma conquista que leva a todas as outras.
One Health. Seu plano de saúde premium.

- Atendimento personalizado;
- Coberturas ampliadas;
- Reembolso ágil em até 24h;
- Coleta domiciliar de exames;
- Cobertura de vacinas;
- Resgate Saúde;
- Assistência viagem internacional;
- Programa de coaching One Care.

0800 208 1002 | onehealth.com.br

ONE HEALTH
A conquista da sua vida

STARTUPS

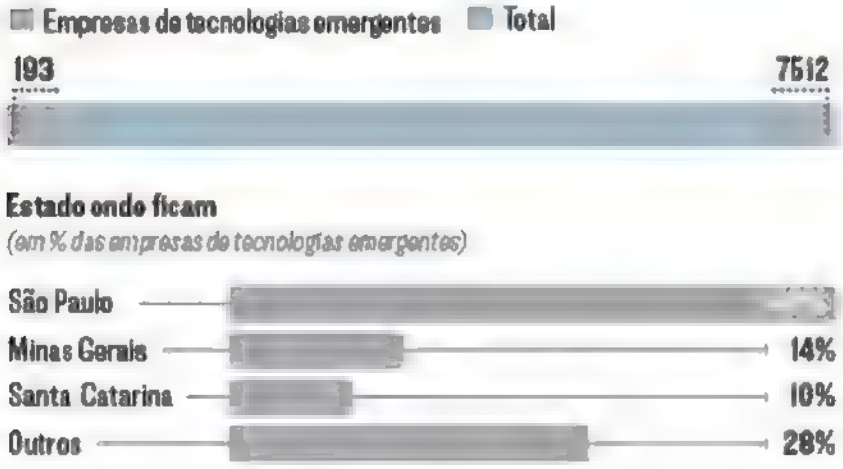
O MAPA DA DISRUPÇÃO NO BRASIL

Uma pesquisa da aceleradora de startups Liga Ventures, em parceria com a Intel e a Tivit, analisou um banco de dados com mais de 7 500 startups brasileiras e concluiu que 193 delas estão desenvolvendo as chamadas tecnologias emergentes, aquelas que poderão revolucionar modelos de negócios em até dez anos. Estão nesse grupo inovações como as criptomoedas e a inteligência artificial. Elas podem ser aplicadas em diversas áreas da economia, como a Horus Aeronaves, que usa drones no agronegócio; a OriginalMy, que desenvolve a tecnologia blockchain para serviços financeiros; e a Neoway, que faz análise de dados para o varejo. Segundo o estudo, 45% das startups de tecnologias emergentes estão focadas nos segmentos de internet das coisas e análise de dados. Dois terços dessas startups surgiram de 2014 para cá.

Pessoas testam óculos de realidade virtual em São Paulo: o país tem startups que podem revolucionar negócios

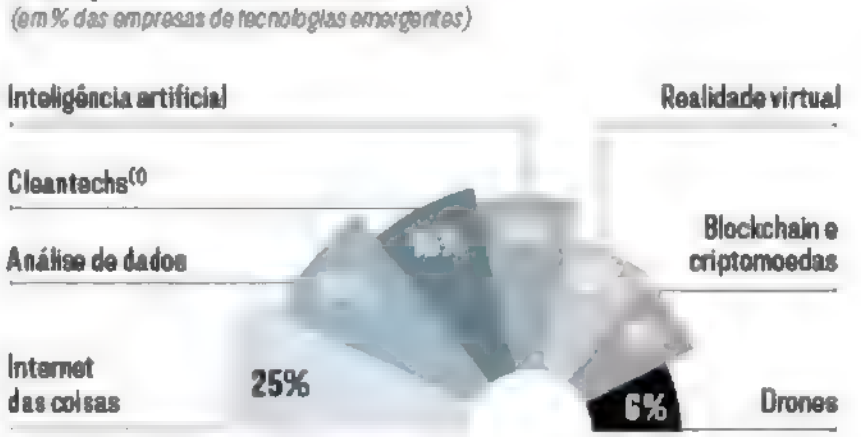
Segundo levantamento, 193 startups desenvolvem tecnologias disruptivas no Brasil — a maioria foca internet das coisas e análise de dados

Startups no Brasil



Estado onde ficam
(em % das empresas de tecnologias emergentes)

Proporção por tecnologia emergente
(em % das empresas de tecnologias emergentes)



(1) Empresas com soluções sustentáveis para cidades Fontes: Liga Ventures, Intel e Tivit

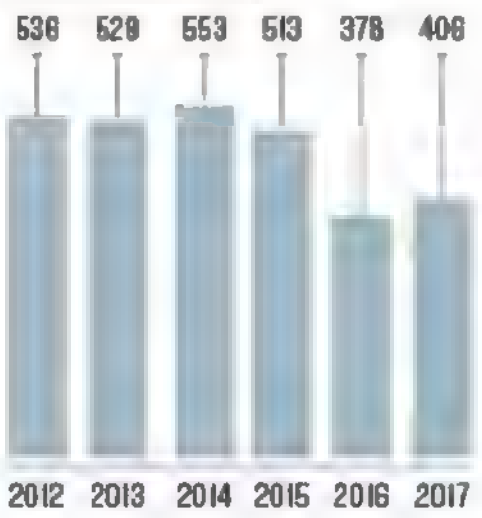
FUSÕES E AQUISIÇÕES

BONANÇA DEPOIS DA TEMPESTADE?

Após uma queda aos níveis de meados da década passada em 2016, os negócios de fusão e aquisição de empresas voltaram a ganhar força no Brasil. É a conclusão de um levantamento da consultoria PwC, que analisou as operações feitas até agosto deste ano. Houve crescimento de 7% no número de negócios na comparação de janeiro a agosto de 2017 com o mesmo período do ano passado. De 2010 a 2015, depois de ter obtido o grau de investimento das agências de classificação de risco, o Brasil passou pela sua melhor fase de compra e venda de empresas. Em 2016, o mercado minguou. A expectativa da consultoria é que 2017 feche com 650 transações. É uma retomada em relação ao ano passado, quando foram realizadas 597 operações, mas ainda longe das 897 de 2014 — ano do recorde histórico. "O mercado de fusões e aquisições está recuperando o ritmo. Em um ou dois anos, podemos voltar aos nossos melhores tempos", diz Rogério Golfo, sócio da PwC.

Um levantamento da consultoria PwC mostra que, até agosto de 2017, o mercado de fusões e aquisições voltou a aquecer. Mas ainda está longe dos níveis dos anos anteriores à crise econômica

Novos negócios
(em quantidade de transações de janeiro a agosto, por ano)



foi o aumento das transações de janeiro a agosto deste ano, em relação a 2016

é quanto precisam aumentar as transações para que o mercado volte à média de negócios de 2010 a 2015

Fonte: PwC

50 ANOS EXAME

CONFIRA, NAS PRÓXIMAS PÁGINAS, UMA REPORTAGEM ESPECIAL DA SÉRIE EM COMEMORAÇÃO AOS 50 ANOS DE EXAME

Apoio

Governo do Estado do Ceará

Patrocínio Prata

Embratel

GPA

Oferecimento

Sistema Fecomércio RJ Sesc | Senac

Sesc

Patrocínio Ouro

SENAI

Iniciativa da CNI - Confederação Nacional da Indústria

SESI

Iniciativa da CNI - Confederação Nacional da Indústria

OUÇA A REPORTAGEM
(saiba mais na pág. 13)

O LIBERAL E A ESTATAL

O economista Paulo Rabello de Castro diz querer transformar o sexagenário BNDES num verdadeiro banco de investimento. Antes, ele tem de se equilibrar entre defender o banco e atender o governo. E evitar um conflito com o poderoso ministro Henrique Meirelles

ROBERTA PADUAN

ECONOMISTA PAULO RABELLO DE CASTRO, DE 68 ANOS, COSTUMAVA ser chamado de "Chicago Boy" por representantes da esquerda. A alcunha faz referência à Universidade de Chicago — berço do pensamento monetarista, uma das alas mais à direita do espectro do pensamento liberal —, onde Rabello concluiu o doutorado em 1974. Desde que assumiu a presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 1º de junho, Rabello passou a ser apontado como "traidor do liberalismo", desta vez por representantes da direita. "Ele encomendou um dossiê para defender as operações indefensáveis do BNDES e os subsídios dados pelo banco", diz um empresário filiado ao Partido Novo, o mesmo a que Rabello era filiado até três meses atrás. O dossiê ao qual o empresário se refere é, na verdade, um relatório sobre as atividades do BNDES de 2001 a 2016, feito por técnicos do banco a pedido de Rabello. A publicação surgiu como resposta a uma provocação de Marco Antônio Villa, historiador e comentarista da rádio Jovem Pan, de São Paulo, que entrevistou Rabello em seu primeiro dia à frente do banco estatal. Na ocasião, Villa, crítico feroz dos governos petistas, sugeriu que Rabello escrevesse um "livro negro do BNDES", contando a suposta bandalheira praticada na instituição durante os governos Lula e Dilma. Rabello aceitou o desafio e disse que voltaria em 45 dias para entregar o livro. Em 15 de julho, um dia antes de acabar o prazo, Rabello concedeu uma nova entrevista e entregou um calhamaço com mais de 200 páginas batizado de Livro Verde, em vez de Negro.

Em 36 minutos de programa, Rabello fez uma defesa veemente do BNDES. Disse que não teve de "colocar ordem em esculhambação alguma", porque o banco não é esculhambado. Afirmou que não havia descoberto nenhuma irregularidade cometida nos limites da instituição financeira. O que houve, segundo ele, foi um esquema paralelo de acerto de propinas por membros do governo. Argumentou que a relação do banco não se deu com a "tirania cubana", como se referiu Villa ao tratar do por-

BERNARDO GÖDOY

PAULO RABELLO DE CASTRO

PRESIDENTE DO BNDES DESDE JUNHO

DADOS PESSOAIS

68 anos; seis filhos

CARREIRA

Foi presidente do IBGE durante um ano, até maio de 2017. Antes, fundou e dirigiu a SR Ratings, empresa de análise de crédito (criada em 1993); a consultoria econômica RC (fundada em 1979); e o Instituto Atlântico (lançado em 1992), dedicado a propor políticas públicas. De 1979 a 1994, foi também professor de pós-graduação em economia na Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro.

LIVROS PUBLICADOS

Galo Cantou! (2011, Record), sobre o desafio de regularizar a propriedade na favela do Cantagalo, no Rio; e *O mito do Governo Grátis* (2014, Edições de Janeiro).

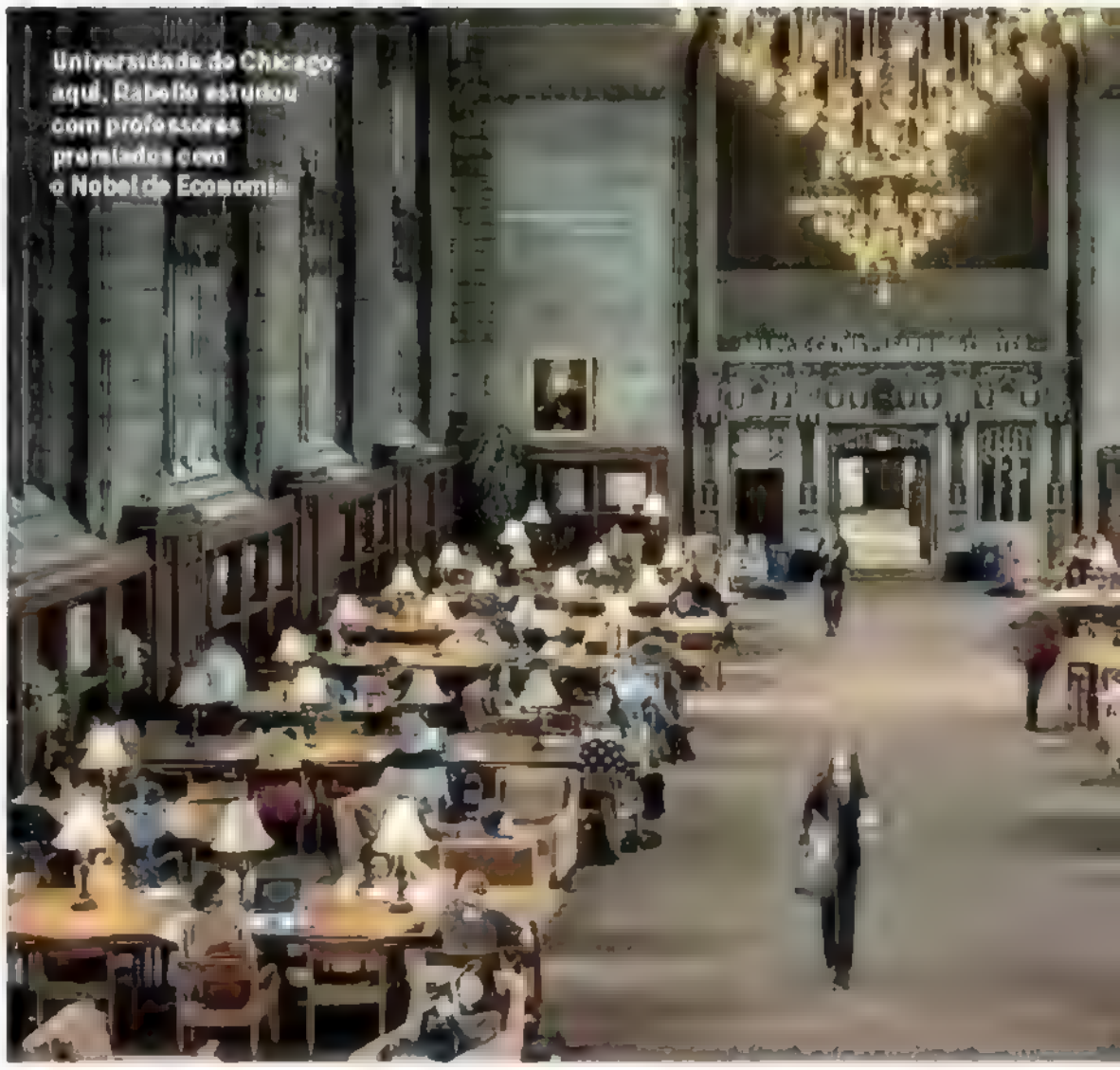
FORMAÇÃO

É doutor em economia pela Universidade de Chicago. Formou-se em economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro e em direito na Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

to de Mariel, em Cuba, construído pela Odebrecht com financiamento do BNDES. O cliente não foi o governo cubano, mas a Odebrecht que, antes da Operação Lava-Jato, era a maior construtora do país e uma empresa admirada. Rabello também justificou a sociedade com a JBS. "O negócio foi bom e amparado em critérios técnicos", disse. "O problema ético dos sócios não significa que a empresa seja ruim." Tanto no caso da Odebrecht quanto no da JBS, o BNDES teria trabalhado dentro das regras. "Cumpriu apenas a política determinada por um governo democraticamente eleito, goste-se dele ou não."

O link da entrevista viralizou na sede do BNDES. "As pessoas vibraram", diz um funcionário com quase 30 anos de casa e que pediu para não ser identificado. As declarações de Rabello mexeram com o moral da tropa "benedense", abalada por suspeitas de corrupção em operações realizadas pelo banco e, principalmente, após a deflagração da Operação Bullish, em maio, que resultou na condução coercitiva de 37 funcionários para prestar depoimento na Polícia Federal. A investigação apura se houve fraudes nas operações realizadas com o grupo J&F, dos irmãos Joesley e Wesley Batista, e dono da JBS.

Sobre as críticas de que está traindo os ideais liberais, Rabello responde com a língua afiada: "Há um tal liberalismo tupiniquim no Brasil, mais adepto do patrulhismo do que da literatura. Para essa turma, os ideais liberais têm de ser apartados das preocupações sociais. Isso é um erro de conceito. Sou liberal, sim. Creio que o mercado é o principal instrumento para gerar empregos e oportunidades. Mas também sei que os mercados não são perfeitos e que o Estado pode e deve agir para acelerar o desenvolvimento. Nesse sentido, sou também um desenvolvimentista". Ele se compara a Roberto Campos, o economista que é um ícone do pensamento liberal no Brasil, e foi o criador do BNDES em 1952, no segundo governo de Getulio


Universidade de Chicago: aqui, Rabello estudou com professores premiados com o Nobel de Economia

Origem liberal: o economista Roberto Campos foi o criador do BNDES, em 1952

REPRODUÇÃO

FOLHAPRESS

BOM DE PAPO

O que Paulo Rabello de Castro já disse sobre a economia brasileira, o presidente Michel Temer, a empresa de alimentos JBS e outros temas

A REFORMA MAIS IMPORTANTE

"O Brasil precisa de um Plano Real dos impostos"

A reforma que fará mais diferença, para ele, é a tributária. Rabello já apresentou um plano a Michel Temer, antes de ele se tornar presidente. Defende a simplificação e, em seguida, a redução dos impostos.

EM DEFESA DO GOVERNO

"Esse presidente, que a insensatez pública teima em afastar, foi quem, em pouco mais de 365 dias, fez as reformas que outros agraciados que tiveram mais tempo não conseguiram fazer"

Rabello de Castro tem defendido publicamente Michel Temer. A frase foi dita em julho de 2017, durante um evento na Associação Comercial do Rio de Janeiro.

O MAL DO BRASIL

"O modo mais eficaz de dominar um povo não é pelas armas, mas pela promessa de um sonho impossível de 'governo grátis'"

Trecho de seu livro O *Mito do Governo Grátis*, em que afirma que o Estado vende a ideia de que é possível distribuir vantagens e ganhos a todos sem custos para ninguém. Para ele, essa crença está na raiz do declínio da economia brasileira.

A POLÊMICA COM A JBS

"Trata-se de um gigante financeiro e um anão em governança"

A frase foi dita quando a empresa de alimentos JBS decidiu nomear o fundador, José Batista Sobrinho, para a presidência, e não um executivo de mercado, como defendia o BNDES. Rabello criticou a escolha e a JBS ameaçou processá-lo.

Vargas, para dar impulso à indústria e à infraestrutura.

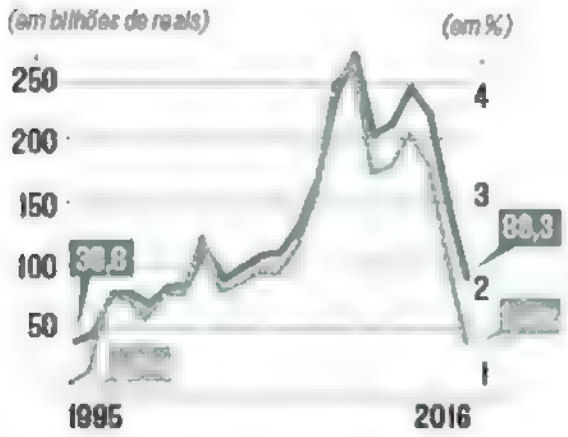
De fato, Rabello teve como professores alguns dos expoentes do pensamento liberal nos dois anos e meio em que fez o doutorado em Chicago, um tempo recorde. Um deles foi Milton Friedman, laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1976. Outro foi Gary Becker, que lhe deu o curso de microeconomia e ganhou o Nobel em 1992. Mas foi Theodore Schultz, professor de economia agrícola, quem mais inspirou Rabello. Schultz foi um estudioso dos países em desenvolvimento, e particularmente das razões da baixa produtividade agrícola nesses lugares. Sua linha de pesquisa passou a ser chamada de "economia da pobreza" e lhe rendeu o Nobel em

O GIGANTE FICOU MENOR

Os financiamentos do BNDES, terceiro maior banco do país, alcançaram um pico em 2013 e, de lá para cá, vêm caindo

Os desembolsos em relação ao PIB estão no menor patamar em 20 anos. Em valor absoluto, é o nível mais baixo desde 2001[1]

— Desembolsos *(em bilhões de reais)*[2]
— Desembolsos *(em relação ao PIB)*



O banco também parou de captar recursos subsidiados pelo Tesouro Nacional

(em bilhões de reais)[2]

(1) Inclui todos os financiamentos concedidos direta ou indiretamente pelo banco, participações acionárias e emissão de debêntures da BNDESPar
(2) Os valores são ajustados a preços de dezembro de 2016
Fontes: BNDES e economistas Samuel Pessôa

1979, quatro anos depois de orientar informalmente a dissertação de Rabello. O ramo de estudos de Schultz se encaixou com a tese do então estudante brasileiro, que pretendia verificar se os programas de assistência técnica geravam ou não aumento de produtividade no campo e, consequentemente, de renda. A conclusão foi que sim: as propriedades com mais acesso a informação, via assistência técnica, eram mais rentáveis.

Rabello começou a ganhar a simpatia dos funcionários do BNDES à medida que foi se posicionando contra, ou parcialmente contra, as propostas de sua antecessora, Maria Silvia Bas-

Porto de Mariel, em Cuba: uma das obras da Odebrecht financiadas pelo BNDES

SARAH L. VOISIN/THE WASHINGTON POST/GETTY IMAGES

Wesley Batista, sócio da JBS: a empresa conta com o BNDES entre os acionistas

RAFAEL HUPSEL/ESTADÃO CONTEÚDO

tos Marques. A executiva, que dirigiu o banco durante um ano, entrou para o rol dos presidentes mais detestados pelos funcionários. Ela assumiu o BNDES em maio de 2016, nomeada por Temer para substituir Luciano Coutinho, logo após o afastamento de Dilma Rousseff. Coutinho esteve durante nove anos à frente do banco, em uma fase áurea — o volume de desembolso passou de 130 bilhões de reais, em 2007, para 267 bilhões, em 2010 —, depois caiu para 88 bilhões em 2016. Nesse período, o quadro de funcionários também cresceu, de menos de 2 000 para quase 3 000. Hoje, 64% deles têm dez anos ou menos de casa.

Maria Silvia chegou para fazer o oposto de Coutinho, num período de vacas para lá de magras. Na nova fase, em vez de receber aportes do Tesouro para aumentar seu poderio de injetar dinheiro na economia, o BNDES passou a ser chamado a acudir o caixa da União, antecipando a quitação de empréstimos que seriam pagos em décadas. No ano passado, ainda sob o comando de Maria Silvia, o banco antecipou 100 bilhões de reais ao Tesouro para ajudar a reduzir o déficit do governo. A medida desagradou a corporação. "A Maria Silvia era uma espécie de interventora da Fazenda, e o Henrique Meirelles quer resolver os problemas do governo com o caixa do BNDES", afirma Arthur Koblitz, vice-presidente da associação dos funcionários do banco.

Neste ano, o governo pediu mais 180 bilhões de reais de adiantamento. Diferentemente da antecessora, porém, Rabello mostrou que não concordará com todas as demandas da equipe econômica. "O pedido merece consideração, até porque somos governo, mas a mera devolução não é a solução mais inteligente", disse. Para ele, usar o dinheiro para reduzir minimamente a dívida pública não é a melhor opção num momento em que a economia tenta sair do atoleiro. O melhor seria aplicar os recursos em investimentos para tentar acelerar a criação de empregos. Até agora, ficou acertado que o BNDES repassará 50 bilhões de reais neste ano (33 bilhões já foram, em setembro). A devolução do próximo ano ainda depende do resultado da queda de braço entre Rabello e o Ministério da Fazenda.

O argumento do presidente do BNDES caberia sob medida na boca de um desenvolvimentista de esquerda, não fosse o restante de suas ideias liberais. Para Rabello, só as despesas com investimento deveriam ser sagradas. Contingenciáveis deveriam ser os gastos com custeio. Na opinião dele, o país continuará enxugando gelo se não partir para uma mudança de modelo do Estado. "Temos uma revolução para fazer nas despesas", afirma. Na visão de Rabello, só quando passar a gastar apenas o que arrecada, o Estado brasileiro poderá pagar menos juros para se financiar e, consequentemente, derrubar outras taxas formadas com base na Selic. Isso estimularia a acumulação de capital e, portanto, os investimentos produtivos.

Paralelamente à revolução nas despesas do Estado, Rabello prega a urgência de uma reforma tributária. Ela deveria começar com a simplificação do pandemônio de regras existentes. Em seguida, viria a redução gradual da carga de impostos. E isso, segundo ele, tem tudo a ver com o BNDES. "Enquanto não invertermos a lógica de funcionamento do Estado brasileiro, não adianta pensar em acabar com os financiamentos subsidiados para o setor produtivo. O que chamam de subsídio, chamo de compensação, porque o setor produtivo não consegue sobreviver com a maior taxa de juro do mundo, uma distorção provocada pelo próprio Estado."

Nesse ponto, as ideias de Rabello colidem mais uma vez não só com as de sua antecessora mas também com as de Henrique Meirelles. Um dos pilares da gestão de Maria Silvia era reduzir os subsídios dos financiamentos concedidos pelo banco. Foi um de seus diretores, o economista Vinicius Carrasco, que ajudou o Ministério da Fazenda a elaborar a medida provisória que criou a nova taxa de juro do BNDES: a taxa de longo prazo (TLP), que substituirá a taxa de juro de longo prazo (TJLP) em janeiro de 2018. A TJLP é a taxa que o banco paga ao Te-

O BNDES DEVOLVEU 133 BILHÕES DE REAIS À UNIÃO. PARA RABELLO, SERIA MELHOR USAR O DINHEIRO PARA FAZER INVESTIMENTOS

"A MUDANÇA A FAZER NO BANCO É DRAMÁTICA"

Para Paulo Rabello de Castro, o BNDES tem de deixar o vício de depender de verbas da União e levantar dinheiro como qualquer outro banco

Rabello: "O subsídio dado pelo BNDES é uma compensação às taxas de juro mais altas do mundo"

GERMANO LÜDERS

À frente do BNDES há quatro meses, o economista Paulo Rabello de Castro defende os empréstimos feitos pelo banco na última década, mas diz que a instituição vai mudar. Em vez de despejar dezenas de bilhões de reais de recursos próprios em grandes projetos, vai funcionar como um banco de investimento, captar dinheiro no mercado e criar "modelos inovadores" para financiar quem precisa.

Como foram seus primeiros meses à frente do BNDES?

Acho que mudei o ânimo das coisas. O BNDES estava desligado da tomada, acossado, sendo alvo de todos os tipos de acusação. A polícia buscou aqui quase 40 colegas [*37 funcionários foram levados a depor coercitivamente*]. Como um liberal verdadeiro, antes de tudo antidogmático, fui buscar nas estatísticas a comprovação das coisas. Daí surgiu o Livro Verde, que explica como foram feitas as principais operações do banco nos últimos anos. O que está lá é surpresa positiva. Até o investimento no frigorífero JBS foi bom. Para quem é da casa, dá orgulho. Por outro lado, aos 65 anos, o banco está buscando novos caminhos. Está se perguntando: "Sou um velho caquético que merece, se não a morte, a aposentadoria? Ou sou um idoso enxuto, pronto para me reciclar e fazer da minha vida uma coisa útil para os outros?" Por isso estamos fazendo nosso planejamento estratégico, que ficará pronto em oito meses.

Como será o BNDES do futuro?

O banco vai deixar o quase vício de depender das verbas da União, tanto de tributos quanto de empréstimos. Vai buscar recursos financeiros na abundância de que o mundo dispõe.

Será um BNDES menor?

De forma alguma. Será do tamanho que o mercado necessitar. O que vai ditar o tamanho do BNDES é nosso talento em oferecer soluções financeiras inovadoras, operando, por exemplo, com moedas diferentes.

O BNDES vai ficar mais parecido com um banco de investimento e deixará de pôr tanto dinheiro próprio em projetos?

Bingo! E, diga-se de passagem, o banco sempre fez isso. A diferença é que esse formato vai se tornar quase a maneira de ser do BNDES. Estamos fazendo uma mudança dramática, que vai exigir um treinamento de nosso

corpo técnico. Nós já estamos buscando essas fontes alternativas.

Como está sendo feito o novo plano estratégico?
Contratamos uma consultoria [a *Roland Berger*] que fez a reestruturação do banco de desenvolvimento alemão, o KfW. Ela tinha tanto interesse em participar que colocou quase todo o seu talento à nossa disposição por um valor quase módico, pouco mais de 7 milhões de reais, o que não é nem a entrada para um trabalho dessa natureza. Será um trabalho de oito meses.

Por que o senhor foi contrário à criação da taxa TLP?
Não fui contra nada. A TLP [*nova taxa de juro proposta pelo Ministério da Fazenda*] é uma nova fórmula que tenta reproduzir a TJLP [*a taxa atual do BNDES*] com alguns avanços. O principal avanço é que o Conselho de Política Monetária não precisa mais se reunir para dizer qual é a taxa — ela já faz parte do mercado de título público. Eu só chamei a atenção para o fato de que a TLP oscilará mais do que a TJLP — esta, por ter certo grau de arbítrio, não prejudica planos de longo prazo.

A TLP não vai ajudar a reduzir os subsídios nos empréstimos?
Na verdade, a existência desses subsídios, na proporção que foi falada por aí, jamais foi comprovada. O banco capta recurso em TJLP, mas não devolve só TJLP à União. Devolve uma TJLP gordinha, considerando os tributos recolhidos pelo banco e os dividendos pagos à União. Quem argumenta que existe subsídio implícito esquece quanto a TJLP rende ao próprio governo. O problema que causou a celeuma dos subsídios implícitos foi o prolongamento do Programa de Sustentação do Investimento durante a maior recessão da história, combinada com alta inflação, de 2014 a 2016. Nesse contexto, as taxas de juro estabelecidas para o PSI se descolaram da Selic, que subiu para que o governo, altamente endividado, pudesse se financiar.

Mas o senhor não considera que o BNDES dá crédito subsidiado?
Não necessariamente. Na minha visão, o chamado subsídio do BNDES não passa de uma compensação dada ao setor produtivo, em razão de uma grave distorção que existe no Brasil: as taxas de juro mais altas do mundo. Essa distorção grave é criada pelo próprio governo, que aceita pagar taxas de juro altíssimas, das quais são formadas todas as outras taxas. E por que o governo aceita pagar? Porque gasta mais do que pode; porque aumenta o endividamento; porque tem de aumentar o prêmio para conseguir se financiar. As pessoas esquecem que o setor produtivo não consegue produzir com as taxas de juro brasileiras. Se não tiver essa compensação, não tem setor produtivo. Então, o que uns chamam de subsídio, eu chamo de compensação. E essa não é a melhor forma de organizar a economia.

Por que o senhor saiu do Partido Novo e se filiou ao PSC?
O Partido Novo é uma ótima proposta. Entrei em meados de 2016, fui ao João Amoedo [*presidente da sigla*] e disse que minha intenção era ter a chance de uma eventual atuação político-eleitoral. Ele não me acenou com nada específico. O tempo passou, e o Novo me ignorou. Enquanto isso, várias agremiações me fizeram convites efetivos. Por isso, decidi me liberar do Novo. Curioso que, na saída, eles me ignoraram igualmente. Foi como acontece com a moça que sonha com o carinha mais rico e bonito do bairro, mas ele nunca dá a mínima. Não namoro mais rapaz escovadinho da zona sul. O primeiro partido a que me filiei foi o PV, em 2002, no qual permaneci até 2010. O cuidado com o meio ambiente é essencial.

O senhor tem pretensão de ser presidente da República?
Já disse isso e repito: Presidência é destino. Ponto. Fernando Henrique Cardoso não conseguiu a prefeitura de São Paulo e, no entanto, fez o Plano Real. E virou o candidato da moeda estável, que o elegeu duas vezes.

Mas sua atuação política seria no Legislativo ou no Executivo?
Sempre imaginei situações ideais, que não existem na prática. O caminho, hoje sei, se faz caminhando.

O senhor não tem medo de se queimar num governo em tantas denúncias de corrupção?
Justamente por ter mais experiência, não estou nem aí para o que acham de mim. O Brasil está precisando de gente que queira e que saiba transformá-lo numa coisa melhor. O governo Temer é um governo de transição, e está fazendo muito bem seu papel.

Por que o senhor decidiu entrar na política só agora?
Sou simpatizante do antigo PFL desde os anos 80, e acho o Jorge Bornhausen um grande líder. Mas nunca assinei a ficha por não considerar na época ser oportuno. Estava errado, pois meu rigor conceitual era exagerado. Hoje entendo que partido é apenas um veículo para a atuação política. Não dá para esperar que um partido político qualquer, mais ainda no Brasil, seja de fato tudo o que defende no nome. Há um componente financeiro também para essa decisão tardia. Tinha de ganhar a vida. Hoje estou mais tranquilo. Também tenho de trabalhar mais uns dez anos para restituir o Estado brasileiro, que me deu a oportunidade de fazer duas universidades gratuitas.

souro por recursos captados com a União. O problema é que a TJLP, definida pelo Conselho Monetário Nacional, costuma rodar abaixo da Selic (taxa de juro que a União paga para se financiar). Dependendo do descompasso entre as duas taxas e do volume de recurso captado pelo BNDES com a União, o Tesouro sofre uma perda grande. Foi o que ocorreu no governo Dilma. A diferença em 2015 chegou a ser de 7,5% (TJLP), ante 14% (Selic). Ou seja, o BNDES vinha emprestando dinheiro da União a taxas bem mais baixas do que a própria União capta ao vender títulos. Pelas contas de Carrasco, os subsídios da União ao BNDES somaram 565 bilhões de reais, de 2008 a 2016, em razão da diferença Selic-TJLP. Por favorecer empresas escolhidas, essa vantagem deu origem à expressão "bolsa empresário", numa comparação crítica com o programa social Bolsa Família.

Michel Temer e Henrique Meirelles: Rabello foi escolhido pelo primeiro, mas precisa se afinar com o segundo

IDOSO ENXUTO

A nova taxa TLP seguirá a que a União paga ao emitir títulos de cinco anos. Consultado, Rabello comentou que a correção da TLP pela inflação, em vez de ter o índice decidido pelo Conselho Monetário, tornará a taxa mais volátil, algo que poderá prejudicar os investimentos de longo prazo. A declaração de Rabello, dada em julho, provocou o pedido de demissão de Vinicius Carrasco. Até então, Rabello trabalhava com toda a diretoria herdada de Maria Silvia. Após a saída de Carrasco, mais dois executivos nomeados por ela, Cláudio Coutinho e Ricardo Baldin, pediram demissão.

O fato de ter visão diferente da antecessora não significa que Rabello concorde com o BNDES da era petista. "Não quero depender nem de TJLP nem de TLP", diz. Segundo ele, o BNDES vai deixar de depender das verbas da União, tanto tributárias quanto de empréstimos. Terá de trabalhar como um banco qualquer e buscar capital nos mercados interno e externo. A ideia não é descartar os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador, por exemplo, mas mudar sua remuneração (o FAT é uma das fontes de captação do banco garantidas pela Constituição). O banco passaria a pagar dividendos sobre esse capital, além de um juro fixo (hoje paga só TJLP), como dita a regra atual. "Hoje, os dividendos gerados com as aplicações feitas pelo BNDES com o dinheiro do FAT vão para a mão estéril da viúva, ou seja, a União", afirma Rabello.

Se conseguir fazer as transformações que pretende, Rabello tornará o BNDES um banco de investimento. Ou seja, mais voltado para estruturar negócios do que para alocar montes de dinheiro em projetos selecionados. O BNDESPar, braço do banco que mantém participações acionárias em empresas como Vale, JBS e Copel, será o principal instrumento do BNDES renovado, organizando fundos de investimento para estimular empresas inovadoras e pequenos e médios negócios. O novo modelo está sendo discutido num plano estratégico, em fase de preparação com a ajuda da consultoria de gestão alemã Roland Berger. O trabalho deverá terminar em meados de 2018. "O banco completou 65 anos em junho. Estamos justamente na fase de olhar para dentro e perguntar: 'Sou um velho caquético, que merece, se não a morte, a aposentadoria? Ou sou um idoso enxuto, pronto para me reciclar e fazer da minha vida uma coisa boa e útil aos outros?'", diz Rabello. Outra mudança planejada é a alocação de um executivo de negócios em cada capital do país. "Não queremos que todos os empresários tenham de nos procurar na Avenida Chile (sede do BNDES, no centro do Rio de Janeiro). Temos de pegar a malinha e ir atrás dos negócios onde estiverem", afirma Roberto Carvalho, assessor de Rabello. O BNDES só tem escritórios em São Paulo e Brasília, além da matriz.

ANDRÉ DUSEK/ESTADÃO CONTEÚDO

Rabello nunca havia trabalhado no governo até maio de 2016, quando foi indicado por Michel Temer à presidência do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, posto que ocupou durante um ano até ser "convocado", como ele diz, a presidir o BNDES. Logo que voltou dos Estados Unidos, em 1974, ingressou na academia. Foi professor no doutorado de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro, e redator-chefe da revista *Conjuntura Econômica*, também da FGV. Em 1993, abriu a primeira empresa brasileira de avaliação de risco de crédito, a SR Rating, em operação até hoje. A presidência do BNDES é seu maior desafio, mas também o melhor trampolim para ajudá-lo a alcançar o novo objetivo: entrar na política. No começo de outubro, Rabello se filiou ao Partido Social Cristão (PSC), presidido pelo Pastor Everaldo. A escolha, segundo uma pessoa próxima a Rabello, foi recomendada pelo próprio presidente Temer, que teria forte influência na sigla. Temer e Rabello não são exatamente amigos, ou pelo menos não eram até a chegada ao governo. Os dois se conheciam de eventos relacionados a economia e direito. Um amigo em comum, o jurista Gastão Toledo, foi o responsável pela aproximação deles em 2015. Na época, Gastão já era assessor especial do então vice-presidente e passou a sugerir que o chefe ouvisse Rabello, principalmente a respeito do tema reforma tributária, pelo qual o economista é obcecado.

A filiação de Rabello ao PSC causou estranheza entre os amigos. Apesar da afinidade no campo econômico — a sigla se posiciona como liberal —, o partido sustenta um discurso conservador no aspecto comportamental, que não combinaria com o presidente do BNDES (entre os porta-vozes do PSC estão os deputados federais Marco Feliciano e Jair Bolsonaro, que se desfiliou recentemente). "O Paulo é um liberal no aspecto econômico e um libertário no comportamental", diz um amigo que pediu para não ser identificado. Antes do PSC, Rabello foi filiado ao Partido Verde durante oito anos, de 2002 a 2010. Depois de deixar o PV, só em 2016 se filiou ao Partido Novo, dessa vez com a intenção de ter, de fato, atuação político-eleitoral. Ignorado pela direção do Novo, como ele mesmo diz, decidiu se desligar e partir para o PSC. A relação de Rabello com a política é bem anterior à atuação partidária. Ele elaborou vários planos de governo para o antigo PFL (atual DEM).

Fora do mundo das siglas, o economista encampou inúmeras causas. Em 1993, fundou o Instituto Atlântico, dedicado a elaborar políticas públicas de base liberalizante. Em 2011, no Instituto Atlântico, criou o Movimento Brasil Eficiente com vários empresários, e percorreu o país em palestras e seminários, pregando sua proposta de simplificação tributária. "O Paulo é obcecado pelo Brasil. Ou melhor, por transformar o Brasil", afirma José Luiz Alquéres, ex-presidente da Light e dono da editora Edições de Janeiro, que publicou *O Mito do Governo Grátis*, livro de Rabello lançado em 2014. Segundo amigos, a decisão de entrar na política é uma forma de tentar concretizar sua visão. "Ele é entusiasmado, e aparentemente cansou de dar murro em ponta de faca. Quer o poder da caneta para pôr suas ideias em prática, além, é claro, de satisfazer sua vaidade", diz uma pessoa próxima a Rabello. "Quer ser presidente, mas aceita ser governador."

UM AMIGO DE RABELLO AFIRMA QUE ELE SONHA EM SER PRESIDENTE DA REPÚBLICA. MAS ACEITARIA SER GOVERNADOR

Antes de disputar um cargo com poder de caneta, Rabello terá de se esforçar para permanecer na presidência do BNDES. Para isso, mais do que os resultados de sua gestão, contará a vontade do ministro Henrique Meirelles, que parece incomodado com o fato de Rabello ter tantas ideias próprias sobre como conduzir não só o banco mas também a economia. Rabello pode até contar com a simpatia de Temer. Mas o presidente dificilmente entraria em rota de colisão com um ministro que é considerado o principal trunfo de seu governo. Eis uma questão a ser decidida só entre liberais. ■

O LOBBY A SERVIÇO DO CIDADÃO

Para Alberto Alemanno, professor de direito na Universidade de Nova York, a melhor forma de superar a insatisfação das pessoas com a política — e afastar candidatos populistas — é formar uma geração de cidadãos lobistas pelo mundo **FLÁVIA FURLAN**

O ADVOGADO ITALIANO ALBERTO ALEMANNO, DE 42 ANOS, tem corrido o mundo com um propósito: influenciar os cidadãos a se tornarem lobistas. "Só assim as pessoas aproveitarão todas as vantagens da democracia", diz. Essa seria a fórmula para reduzir a insatisfação com a política e o crescimento de candidatos populistas. Doutor em direito e economia pela Universidade Bocconi, de Milão, Alemanno leciona direito na Universidade de Nova York e na escola de negócios HEC, na França. Ele foi escolhido um dos jovens líderes globais pelo Fórum Econômico Mundial, entidade que organiza anualmente um encontro em Davos para debater o futuro. Em maio, lançou o livro *Lobbying for Change* ("Lobby para a mudança", numa tradução livre).

Por que tem crescido a insatisfação dos cidadãos com a política?
A frustração decorre da falta de participação dos cidadãos nas políticas públicas. As pessoas notaram que sua voz não está sendo ouvida. Já outros atores, como as grandes empresas, têm influência diante dos tomadores de decisão. Os resultados da lacuna do poder dos cidadãos em geral são os comportamentos antiéticos, a corrupção e a captura do poder público por interesses privados.

O que ocorreu com os representantes tradicionais dos cidadãos?
Os atores tradicionais, como os sindicatos e as instituições religiosas, estão perdendo espaço. Eles têm origem numa sociedade assistencialista e com uma divisão de trabalho decorrente da Revolução Industrial, quando havia o dono do capital, o trabalhador e a cadeia de suprimentos. Esse sistema tem sido questionado pela globalização, pela robotização e pela automação. Como exemplo, há trabalhadores que nem sequer se filiam a sindicatos.

Como isso afeta o cenário político?
Existe o risco de os cidadãos buscarem voz em forças populistas ou separatistas. Elas são boas em mobilizar as pessoas, embora não sejam necessariamente o melhor para a sociedade. Vimos no referendo sobre a separação da Catalunha da Espanha imagens de violência policial que não ocorreram naquela data. Foi uma manipulação dos apoiadores da separação, uma máquina muito eficaz.

Alberto Alemanno: é preciso ir além do ativismo da internet

profissionais a ONGs — numa pesquisa que fizemos no Brasil com 54 organizações, em parceria com a consultoria Cause, percebemos que a maioria delas não tem habilidade de fazer lobby. Quando as ligamos aos profissionais engajados, vemos potencial para fazer a diferença.

E em quais casos o lobby dos cidadãos fez a diferença?
No México, um cidadão chamado Alejandro Calvillo, preocupado com a saúde pública, lançou uma campanha contra o consumo de refrigerantes. As escolas começaram a banir a venda, o consumo caiu 17% e o governo taxou mais esses produtos. Na Europa, acadêmicos e ativistas pediram aos políticos para proteger os denunciantes de atos de corrupção, e a Comissão Europeia propôs um projeto que prevê a proteção até 2019. Em outro exemplo, eles conseguiram zerar o pagamento de uma tarifa cobrada em viagens internacionais em território europeu.

Como promover o cidadão lobista no Brasil, um país com muita pobreza?
Há no país uma classe média que está procurando um propósito. Ela percebeu que não adianta ser rico num país onde há muita pobreza, porque no final a qualidade de vida de todos é afetada. Essa classe pode influenciar as camadas mais pobres. O chef curitibano David Hertz lançou aqui a Gastromotiva, organização que busca transformar a vida de pessoas em vulnerabilidade social oferecendo a elas cursos de culinária. É um bom exemplo de cidadão lobista. Não se pode esperar de quem tem instabilidade na vida que pense sozinho em grandes mudanças para sua comunidade.

REPRESENTANTES TRADICIONAIS DOS CIDADÃOS, COMO OS SINDICATOS, ESTÃO PERDENDO ESPAÇO

Qual a saída para essa situação?
As pessoas podem se tornar cidadãos lobistas, agindo em causa própria para traçar políticas públicas. Só assim estarão aproveitando toda a vantagem da democracia. Há instrumentos para isso: a liberdade para pedir dados oficiais, um pré-requisito para uma campanha de lobby; a opção de mover processos administrativos, já que ir à Justiça é caro e demorado; e as consultas públicas, muito usadas pelas empresas, mas não pelos cidadãos.

Como as redes sociais podem ajudar?
A internet deu espaço para o "ativismo de clique": os cidadãos se sentem engajados por assinar uma petição online, doar dinheiro pela internet, e isso dificilmente traz mudanças reais. É preciso fazer algo mais profundo, como escrever artigos para a mídia, contatar políticos, lançar campanhas ou participar de organizações. Com a plataforma *The Good Lobby* ("O bom lobby", numa tradução livre), que lancei em 2016, conectamos

Como incentivar o lobby se a atividade no país não é regulamentada?
O lobby nada mais é do que influenciar os tomadores de decisão, algo que não é essencialmente negativo. Realmente, poucos países regulamentam o lobby, o que na minha visão traria mais transparência à atividade. O que eu sempre digo é: os interesses das grandes empresas estão muito representados, e devem continuar assim. Os cidadãos é que precisam ser bem mais representados. ■

VIDA REAL

J.R. GUZZO

BILDAGENTUR-ONLINE/UIG/GETTY IMAGES

Fora, Nero: pelas pesquisas, a impopularidade do Michel Temer só deve perder para a do imperador que mandou incendiar Roma

O barômetro enlouqueceu?

Quanto pior a avaliação do presidente da República, mais a coluna de mercúrio da economia real deveria baixar. Mas ocorre o contrário. Os indicadores estão em alta. É sinal de que quem tem a vida para ganhar não liga para o que dizem cientistas sociais e formadores de opinião

É uma coisa curiosa, entre as muitas particularidades que fazem do Brasil atual um dos países mais curiosos do mundo. O presidente Michel Temer tem os índices de popularidade ou de aprovação mais baixos desde que o imperador Nero mandou tocar fogo em Roma; segundo afirmam os institutos de pesquisa, nenhum outro governante foi tão ruim quanto Temer em toda a história da humanidade. Se não fizer com urgência alguma coisa extraordinária, que ninguém sabe o que poderia ser, vai acabar daqui a pouco com índice zero, ou menos ainda, caso os pesquisadores nos revelem que isso é matematicamente aceitável. Mas o barômetro da economia real, que raramente parece prestar atenção ao que dizem nossos comunicadores, cientistas sociais e formadores de opinião, mostra exatamente o contrário: quanto pior a avaliação do presidente da República, mais a coluna de mercúrio sobe em seu governo. Como assim? O barômetro, pelo que se diz, tinha de estar em plena baixa, indicando tempestade à frente. Mas está em plena alta, indicando calmaria — praticamente todos os índices de medição apresentam dados positivos e, se nenhum deles garante um futuro de vinho e de rosas, também é certo que não prenunciam nenhum desastre. Nada que se possa comparar, nem de longe, com o finado governo da ex-presidente Dilma Rousseff — e basta isso para produzir uma intensa sensação de alívio em toda a economia brasileira, ou na economia de qualquer país do mundo. A comprovação é dada, repetidamente, pelo estado de espírito do mercado. A cada sinal de "ameaça" à sobrevivência do governo, o dólar sobe, a bolsa desce e a confiança despenca. A cada sinal de que não vai acontecer nada, e de que Temer deve ficar na Presidência até o fim de seu mandato, o dólar cai, a bolsa sobe e a confiança aumenta.

Na verdade, o mercado praticamente já desistiu de levar a sério os esforços cada vez mais grotescos para o "processo" e a "cassação de Temer". O barômetro mal se mexe, para cima ou para baixo, quando vem a público alguma notícia sobre o assunto — é como se tudo fizesse parte de um mundo imaginário, que só existe em Brasília e nos meios de comunicação, e portanto não merece a atenção de quem tem a vida para ganhar. Ainda outro dia, por exemplo, o relator do processo na Câmara dos Deputados deu parecer contrário ao prosseguimento da comédia. O mercado deveria subir com mais esse sinal de "Fica Temer", mas nem ligou para a notícia — já sabe que toda essa história tem um claríssimo viés de "nada". Ao mesmo tempo, a circulação, no pântano da internet, de relatos sobre problemas de saúde do presidente, fez o mercado dar uma travada — voltou a reagir bem, automaticamente, assim que a história morreu. Enfim: se há demonstrações de que o governo Temer vai continuar, com toda sua inépcia e seu mau nome na praça, o ambiente econômico melhora; se há demonstrações em contrário, o ambiente piora. O resto é conversa de analista em programa de televisão.

Se o governo Temer é tão ruim e o presidente da República tão malvisto, por que, então, o Brasil não desaba? Por que as coisas não estão indo de mal a pior? Porque, muito simplesmente, o governo não é tão ruim quanto se diz, nem o público é tão hostil como os institutos de pesquisa nos dizem — o mais provável é que seja apenas indiferente, preocupado como está com o próprio emprego, suas contas e sua sobrevivência. Será muito difícil, ou talvez impossível, juntar meia dúzia de brasileiros (entre os que trabalham, naturalmente) dispostos a ouvir a mídia, os intelectuais e os artistas da TV Globo e sair pela rua gritando "Fora Temer". É natural. O país está praticamente sem inflação, com juros caindo e livre da recessão sem precedentes na qual foi enfiado pelo governo anterior. As exportações batem recordes, há bons resultados em diversos setores da indústria e perspectivas de mais investimento, mais emprego e mais arrecadação. As realidades reagem mais rápido a esses fatos do que os observadores do mundo. ■

PODER ESCOLHER
É SEMPRE A

MELHOR ESCOLHA

DO ALIMENTO À TECNOLOGIA, DO VAREJO AO ATACADO, DO MINI AO HIPERMERCADO, DO E-COMMERCE À LOJA FÍSICA, **OS CLIENTES DO GPA PODEM COMPRAR O QUE QUISEREM, ONDE E QUANDO QUISEREM.**

ESCOLHEMOS EVOLUIR E INOVAR, CRIANDO TENDÊNCIAS, APRIMORANDO FORMATOS DE NEGÓCIOS E CONSTRUINDO DIVERSAS OPORTUNIDADES DE ESCOLHA A CADA NECESSIDADE DE CONSUMO

GPA

Pelo poder de escolher

Pão de Açúcar · extra · Assaí atacadista · mini mercado extra · Ponto Frio · BAHIA · GPA Malls

BRUNO FIGUEIREDO/GLOW FILMS

UM IMPÉRIO AMEAÇADO

A família Tavares de Almeida, dona da cachaça Velho Barreiro e fundadora do banco Luso Brasileiro, tenta salvar os negócios, hoje na mira de credores

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

Barris de cachaça: donos da Velho Barreiro tentam reestruturar os negócios

nos últimos anos. Além de a receita ter caído, a dívida cresceu, problemas com a Justiça apareceram e o patriarca morreu. Hoje, o grupo tenta ficar longe dos holofotes e é alvo de credores que cobram mais de 600 milhões de reais em débitos em diversas disputas judiciais.

Em setembro, as usinas Vista Alegre e Agrícola Almeida, que pertencem ao grupo Tavares de Almeida, entraram com pedido de recuperação judicial. Não é surpreendente para um setor que já conta com quase 100 usinas na mesma situação — neste ano, apenas dois grupos, Tonon e Abengoa Bioenergia, chegaram à recuperação judicial com dívidas que, somadas, ultrapassam 5 bilhões de reais. Os casos da Vista Alegre e da Almeida também não são, portanto, os de maiores valores. Mas jogam luz sobre o drama financeiro que o grupo vem vivendo nos últimos anos e que pode comprometer parte dos outros negócios.

O enrosco do grupo Tavares de Almeida começou no já remoto ano de 2010, quando o Luso Brasileiro. Com mais capital, o banco poderia financiar fornecedores e clientes. No mercado de bebidas, o grupo se reinventava, lançando cachaças premium e uma linha de energéticos.

O primeiro problema apareceu no banco Luso Brasileiro. Uma auditoria do Banco Central, em 2013, descobriu indícios de irregularidades e obrigou a família a se afastar da gestão. Com a entrada de novos sócios — o grupo português Amorim e o grupo brasileiro Ruas —, a família foi diluída no capital do banco. Quatro administradores foram indiciados pelo Ministério Público Federal (MPF) de São Paulo, incluindo Manuel Tavares de Almeida Filho, que assumiu inteiramente o comando dos negócios após a morte do pai, em 2015. A investigação apontava que o Luso Brasileiro teria prestado informação falsa ao Banco Central. Segundo o MPF, o banco superfaturou o valor de imóveis recebidos para quitação de dívidas e classificou operações de crédito de forma incorreta para maquiar a real situação

A DÍVIDA DAS USINAS VISTA ALEGRE E ALMEIDA SOMA 600 MILHÕES DE REAIS. HÁ CINCO ANOS OS CREDORES NÃO RECEBEM PAGAMENTO

AO LONGO DE SEIS DÉCADAS, A FAMÍLIA TAVARES DE ALMEIDA construiu o próprio império no Brasil. Manuel Tavares de Almeida deixou Portugal em 1949, aos 18 anos, e logo montou uma rede de padarias em São Paulo. Às padarias, juntaram-se bares, postos de gasolina, usinas de álcool, uma cachaçaria — fabricante da tradicional marca Velho Barreiro —, uma geradora de energia, um banco, um hotel e diversos imóveis. Ao todo, os negócios da família chegaram a um patrimônio estimado em quase 2 bilhões de reais em 2010. Os Tavares de Almeida estavam entre os membros considerados mais influentes da comunidade portuguesa no Brasil, engajados nas relações comerciais e políticas com o país de origem. Mas tudo mudou do a economia brasileira teve o maior crescimento em mais de duas décadas. A família tinha na produção de açúcar e álcool seu principal negócio para fabricação de cachaça. A Indústria Reunida de Bebidas Tatuzinho produzia cerca de 20 milhões de litros das marcas Tatuzinho e Velho Barreiro, quando os controladores decidiram investir em geração de energia, para autossuficiência e para venda a terceiros. O crescimento foi feito basicamente com crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, via repasse dos bancos Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e Santander. Os Tavares de Almeida também recorreram ao Fundo Garantidor de Crédito (FGC) e contraíram um empréstimo de 35 milhões de reais para capitalizar o banco que controlavam, financeira da instituição, melhorando seus balanços nos anos de 2008 e 2009. O Banco Central também apontava que os acusados inseriram nos demonstrativos contábeis do Luso Brasileiro provisões insuficientes para operações de crédito. A ação penal corre em segredo de Justiça no Superior Tribunal Federal e tem audiência marcada para março de 2018. Um dos argumentos dos acusados anexados ao caso recentemente, segundo EXAME apurou, é que os empréstimos em questão foram todos quitados — uma indicação de que não foram classificados de forma pouco conservadora. Já o financiamento tomado com o FGC para capitalizar o banco não foi quitado e, entre aditivos e atualização, a dívida hoje é de 70 milhões de reais. Para tentar receber depois de anos

DANILO EDUARDO/VALOR; ACERVO PESSOAL

Manuel Filho: negociações tensas com os credores

ATIVOS EM RISCO

Endividado, o grupo Tavares de Almeida pode perder parte dos negócios em brigas na Justiça

BANCO LUSO BRASILEIRO	Para realizar um aumento de capital no banco, a família contraiu uma dívida, hoje de 70 milhões de reais — que venceu e ainda não foi paga
INDÚSTRIA DE BEBIDAS TATUZINHO	Dona das cachaças Velho Barreiro e Tatuzinho, a empresa tem uma dívida tributária de 400 milhões de reais
USINA VISTA ALEGRE	Há cinco anos sem pagar empréstimos, pediu recuperação judicial em setembro. A dívida é de 600 milhões de reais
HOTEL CASA GRANDE	A família Zwecker quer desfazer a sociedade. Em uma briga de perícias, tenta definir um preço
HARAS COUDELARIA ROCAS DO VOGA	A pedido de credores do grupo, parte de uma propriedade no interior de São Paulo, anexa ao haras, foi penhorada

Fontes: advogados, credores e Tribunal de Justiça de São Paulo

AS AÇÕES DA FAMÍLIA NO BANCO LUSO BRASILEIRO E A PARTICIPAÇÃO NA CACHAÇARIA TATUZINHO SÃO GARANTIAS DOS CREDORES

de negociação, o FGC quer agora tomar algumas das garantias dadas pela família, como os 14% de participação que ela ainda detém no banco Luso Brasileiro, 2 hectares de terra vizinhos ao haras da família e uma participação na empresa de máquinas agrícolas Motocana.

Com as contas expostas, naquele mesmo 2013, o Ministério Público Federal de Piracicaba denunciou 12 pessoas ligadas à Tatuzinho, incluindo Manuel Filho. Segundo o MPF, havia um esquema de emissão de notas fiscais e documentos falsos para reduzir o imposto sobre produtos industrializados e o imposto de renda incidentes nas saídas dos produtos produzidos pela Indústria Reunidas de Bebidas Tatuzinho 3 Fazendas Ltda., obtendo crédito fiscal indevido. Depois de anos se arrastando na Justiça, em recursos que já chegaram ao Superior Tribunal de Justiça, a própria Receita Federal — responsável pelas informações prestadas ao MPF para a formação de denúncia — não conseguiu provar que houve fraude nas notas. O barulho da Receita foi suficiente, no entanto, para atrapalhar uma negociação da empresa com a sul-africana Distell, que avaliava crescer no Brasil com a aquisição. Foi nessa mesma época que o grupo britânico Diageo comprou a brasileira Ypióca por quase 1 bilhão de reais. A dívida fiscal da Tatuzinho continua em discussão. Da possível sonegação de 10 milhões de reais, entre atualizações e multas, o débito é de 400 milhões de reais. Em nota a EXAME, o grupo Tavares de Almeida "considera totalmente infundadas as suposições da Receita Federal, pois as transações colocadas sob suspeita decorreram de fornecimentos legítimos de insumos", e ressalta que teve ganho de causa na esfera estadual. Por isso, o grupo espera que o mesmo veredito se confirme na autuação federal.

CANETADA

Enquanto a família lidava com as acusações, as usinas de energia, que tinham se transformado no maior investimento dos Tavares de Almeida, começavam a tam-

Programa de Desenvolvimento Associativo
FAÇA SUA INDÚSTRIA MELHOR. FAÇA SEU SETOR MAIS FORTE.
FAÇA
PARTE
que também acredita
Os sindicatos empres
empresários, você pode fazer a diferença!
Acesse industriaforte.com.br e saiba mais.
CNI

bém dar problemas. Assim como as concorrentes, a Vista Alegre e a Agrícola Almeida tomaram um baque com uma canetada do governo Dilma Rousseff no fim de 2010. Para conter a inflação, o governo decidiu controlar o preço dos combustíveis. As usinas não conseguiam repassar seus custos crescentes — foi proibida, por exemplo, a queima da cana, aumentando em cerca de 25% o custo fixo de uma usina. Pelo menos dez empresas do setor entraram com ação contra a União no começo deste ano por perdas que alegam terem sido causadas pela política de congelamento de preço da gasolina no passado. A primeira tentativa de renegociação com os bancos foi ainda em 2012. Mas, segundo um executivo que participou das discussões, o Banco do Brasil não quis fazer acordo. De lá para cá, são cinco anos sem pagar o empréstimo e sete pedidos de falência contra as usinas.

Credores reclamam que, no meio das discussões, Manuel Filho se mudou para Portugal e que o processo começou a se arrastar ainda mais, já que era difícil citá-lo nas ações judiciais — algo que chegou a levar um ano em algumas ações, segundo os advogados. Isso tornou as relações mais tensas nos últimos dois anos, e os bancos decidiram começar a executar algumas garantias no começo deste ano. Em maio, para tentar evitar a penhora da safra da usina e tornar inviável a operação, uma juíza de São Paulo convocou uma audiência de conciliação. Segundo os bancos, a proposta do grupo foi "ultrajante" e "afrontosa". Seriam três anos de carência com 80% de desconto da dívida — em outras empresas do setor que concluíram ou estão em renegociações com bancos, como o grupo Bom Jesus, o grupo Farias e a Usina São João, essa parcela não chega a 50%. "Quem estava na mesa ficou ofendido. É uma postura pouco recomendável numa negociação", diz o executivo de um dos bancos credores. A penhora de 45% da safra foi autorizada, e os credores já têm hoje mais de 6 milhões de toneladas de açúcar, 1 milhão de litros de etanol hidratado e 2 milhões de litros de etanol anidro parados nos armazéns das usinas — os credores agora pedem autorização judicial para comercializar tudo isso. A Tavares de Almeida alega que a penhora foi determinante para o pedido de recuperação judicial. "A decisão foi tomada depois de inúmeras tentativas de firmar um acordo com os credores", diz em nota.

Os bancos têm em garantia mais de 30 imóveis das empresas e seus acionistas e também têm ações da cachaçaria Tatuzinho. Em última instância, o maior risco para a família seria uma execução dessa participação na empresa de bebidas. Em cinco anos, a produção anual das cachaças Velho Barreiro e Tatuzinho mais que dobrou, para 45 milhões de litros. As vendas das cachaças premium, segmento em que a Velho Barreiro investiu, caíram. Mas os produtos mais baratos e as exportações continuam crescendo. A Velho Barreiro é a segunda maior marca em participação de mercado, atrás apenas da 51, que pertence à Companhia Müller de Bebidas. "As marcas Velho Barreiro e Tatuzinho são o maior ativo da família hoje", diz um executivo com conhecimento do assunto. A família, no entanto, não estuda a venda de participações para reduzir as dívidas — aposta que será possível fazer isso com novos prazos de pagamento. Outro negócio do grupo é o Hotel Casa Grande, no Guarujá, no litoral paulista — lá, a família Zwecker quer deixar a sociedade e receber 40% do valor do imóvel. Os Tavares de Almeida terão de desembolsar alguns milhões de reais se não quiserem vender o imóvel para pagar os sócios. ■

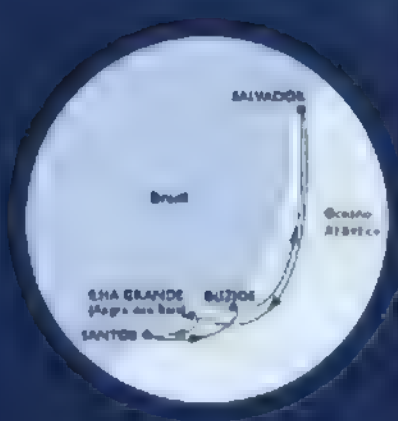
Usina sucroalcooleira: quase 100 estão em recuperação judicial

THOMAZ VIDA NETO/FOLHAPRESS IMAGENS

ESSA NÃO É QUALQUER EXPERIÊNCIA A BORDO DOS MAIS MODERNOS NAVIOS DA AMÉRICA DO SUL COM GASTRONOMIA INTERNACIONAL, ENTRETENIMENTO PARA TODA A FAMÍLIA E MUITO CONFORTO PARA A VIAGEM DOS SEUS SONHOS.

PORQUE ESSE NÃO É QUALQUER CRUZEIRO.

Reserve agora e aproveite a promoção Tarifa Super Bingo.



MSC PREZIOSA | 6 NOITES
BRASIL – NORDESTE

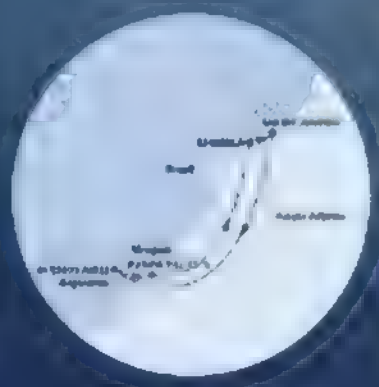
Embarque em SANTOS

A PARTIR DE
10% de entrada: R$ 149,90

+10x R$ 134,91

Total de R$ 1.499,00 por pessoa

SAÍDAS DE DEZEMBRO/17 A MARÇO/18



MSC MUSICA | 8 NOITES
ARGENTINA E URUGUAI
Pernoite em Buenos Aires

Embarque no RIO DE JANEIRO

A PARTIR DE
10% de entrada: R$ 180,90

+10x R$ 162,81

Total de R$ 1.809,00 por pessoa

SAÍDAS DE DEZEMBRO/17 A MARÇO/18

TARIFA SUPER BINGO

MSC CRUZEIROS
NÃO É QUALQUER CRUZEIRO

4003-1058
WWW.MSCCRUZEIROS.COM.BR

MARITIMOS	CENTRAL MARÍTIMA	CVC	AGAXTUR
0800-881-5555	0800-941-6100	(11) 3255-5323	(11) 3067-0900

(1) Promoção Tarifa Super Bingo, referente à saída de 09/12/2017, no navio MSC Preziosa, a partir de R$ 1.499,00 por pessoa, acomodação em cabine interna dupla, na experiência Bella. (2) Promoção Tarifa Super Bingo, referente à saída de 07/12/2017, no navio MSC Musica, a partir de R$ 1.809,00 por pessoa, acomodação em cabine interna dupla, na experiência Bella. Ofertas válidas por tempo indeterminado ou até o limite de 5 (cinco) cabines, em saídas predeterminadas, sujeitas a disponibilidade e alteração sem prévio aviso. Valores anunciados somente da parte marítima. Formas de pagamento: cheque ou cartão de crédito, sujeitos a aprovação de crédito. Taxas de serviço, aéreas, operacionais, portuárias e Imposto de Renda (IRRF) sobre remessas internacionais não estão incluídas. CONSULTE REGRAS E RESTRIÇÕES DA TARIFA SUPER BINGO em nosso site: www.msccruzeiros.com.br

OUÇA A REPORTAGEM
(saiba mais na pág. 13)

TEMPORADA DE CAÇA

Grandes grupos como GE e P&G estão na mira de investidores que aproveitam o ótimo momento da bolsa para tentar chacoalhar os negócios. A inspiração vem das startups que viraram os conglomerados do século 21, como Google e Facebook

LUCAS AMORIM

ESTÁ ABERTA A TEMPORADA DE CAÇA AOS ELEFANTES. Dois dos maiores grupos empresariais do planeta, a P&G e a GE, entraram no início de outubro na mira de Nelson Peltz, um dos principais investidores ativistas de Wall Street. Peltz é gestor do fundo de investimento Trian, com 13 bilhões de dólares em ativos. Na segunda-feira 9 de outubro, ele conseguiu eleger um conselheiro no conglomerado industrial GE, fundado por Thomas Edison em 1892. No dia seguinte, perdeu a batalha para eleger um dos 11 conselheiros do mastodonte de bens de consumo P&G, do qual detém 3,3 bilhões de dólares em ações, ou 1,5% do capital. Peltz tinha o apoio valioso dos três maiores investidores institucionais da P&G — os fundos Glass Lewis, Institutional Shareholder Services e Egan-Jones Ratings — e planos de revolucionar a gestão da fabricante de produtos como as lâminas Gillette e o sabão em pó Tide. Mas seu plano foi brecado pelos milhares de acionistas, 40% deles pessoas físicas, e muitos residentes em Cincinatti, onde foi realizada a reunião que barrou Peltz num dos dias mais movimentados dos 180 anos de história da P&G.

Foi a maior investida hostil de um ativista na história. E colocou Peltz como maior símbolo de um fenômeno. Aos 75 anos, ele é um dos grandes críticos dos conglomerados, companhias que investem em várias frentes de negócio não necessariamente complementares. Seus alvos preferidos são grupos donos de marcas valiosas e culturas de gestão consolidadas, mas que por algum motivo perderam a capacidade de crescer no ritmo de seus concorrentes ou de remunerar os investidores da forma como desejam. Entre seus investimentos mais recentes estão o banco New York Mellon e a fabricante de bens de consumo Mondelēz. Peltz também é presidente do conselho de administração da combalida rede de fast-food Wendy's. No ano passado, vendeu suas ações na fabricante de bens de consumo Pepsico com lucro, depois de ter fracassado na tentativa de separar a gigante em negócios menores, mais focados e, segundo ele, mais rentáveis. Nos 12 anos de história do fundo Trian, ele já se envolveu em batalhas com controladores da fabricante de ketchup Heinz, em 2006, e do grupo químico DuPont, em 2015.

O plano de Peltz é basicamente sacudir os conglomerados. O faturamento da P&G, de 65 bilhões de dólares em 2017, é

Fábrica da GE: a companhia elegeu um investidor ativista para seu conselho no início de outubro

JIM R. BOUNDS/BLOOMBERG/GETTY IMAGES

OS GRANDES GRUPOS VÃO PRECISAR SE REINVENTAR. A DÚVIDA É SE A MUDANÇA VIRÁ DE DENTRO OU DE INVESTIDORES DE FORA

25% menor do que o de 2012. O fundo Trian quer que a companhia deixe de lado as dez unidades de negócios em que se organiza hoje para focar apenas três. Para o Trian, cada unidade deve operar de forma autônoma, com equipes próprias de vendas e marketing. Em suma, a ideia é quebrar a enorme estrutura organizacional que fez da P&G a maior fabricante de bens de consumo do planeta. Peltz tem dito que as novas gerações querem marcas com boas histórias para contar e focar produtos orgânicos e ambientalmente corretos. Depois de saber que tinha ficado sem a cadeira no conselho, Peltz afirmou que "na melhor das hipóteses, a P&G teve uma vitória de Pirro". Na GE, o Trian conseguiu eleger um conselheiro de forma amigável, aproveitando a troca no comando da companhia. Após 16 anos no cargo, Jeff Immelt deu lugar a John Flannery, que logo anunciou estar determinado a cortar 2 bilhões de dólares em custos até o fim de 2018. O plano inclui adiar a construção de uma nova sede, em Boston, e vender a frota de jatos corporativos. As ações da GE caíram 25% neste ano, o equivalente a 50 bilhões de dólares em valor de mercado. "Há dez anos, ideias como a internet industrial, o impacto que a internet das coisas teria de fato em nosso negócio, não estavam em nossa cabeça. Houve uma mudança no contexto econômico, geopolítico, tecnológico. O movimento afetou a maneira como pensamos nossa estratégia e nossa forma de fazer a gestão do negócio", afirmou Immelt numa entrevista recente a EXAME.

Boa parte desses grupos foi criada no século 19 e no começo do século 20, e cresceu criando estruturas financeiras

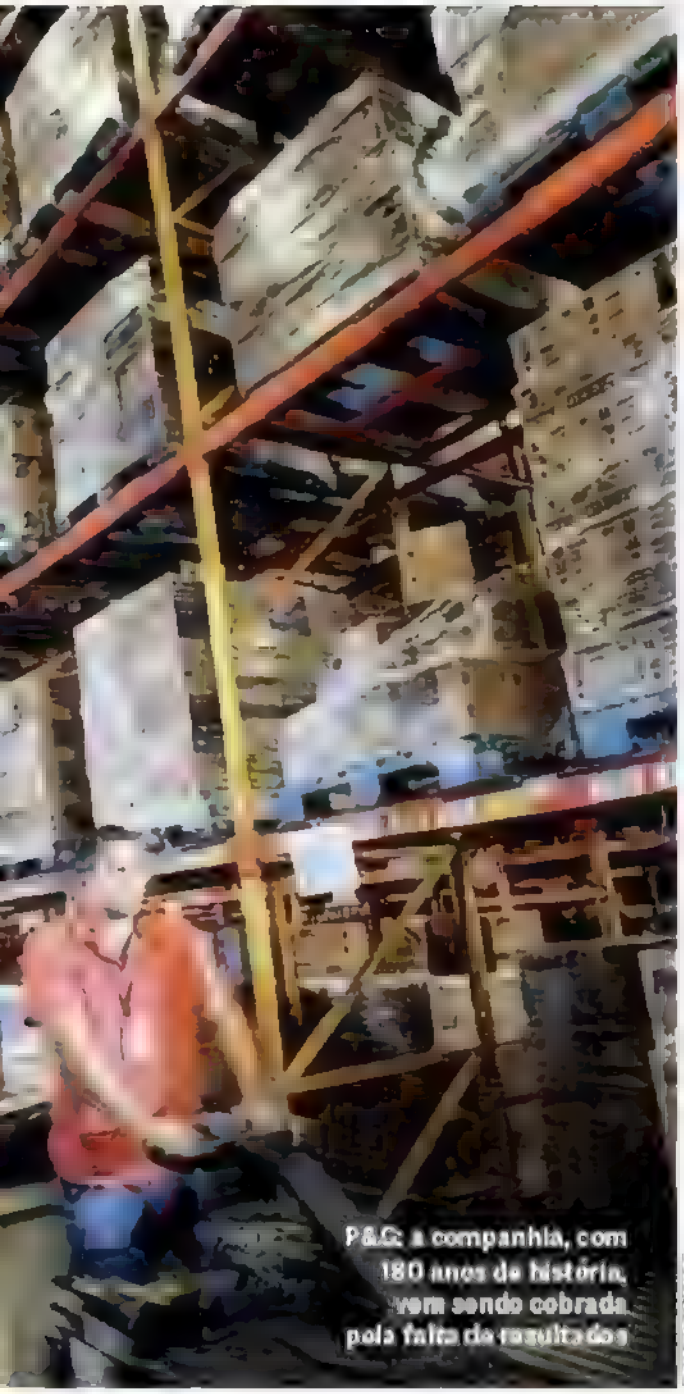
O investidor Nelson Peltz: ele já questionou a estratégia da DuPont, Heinz e Pepsico

PATRICK T. FALLON/GETTY IMAGES

capazes de financiar o próprio crescimento. Como investiam em dezenas de setores, e às vezes em dezenas de países, esses grupos conseguiram sobreviver a tempos de incertezas, como guerras e crises financeiras. Estruturas centralizadas de vendas e marketing davam um poder de escala único na hora de negociar com fornecedores, varejistas, agências de publicidade, veículos de mídia. Essas empresas pagavam os maiores salários e tinham os principais centros de inovação do planeta. O problema é que sua estrutura foi montada para o século 20, pensando em consumidores e investidores do século 20. Empresas modernas e mais agressivas, como Facebook, Google e Amazon, sem as amarras dos conglomerados, rapidamente entraram para o grupo de maiores do mundo. E passaram a dar retornos melhores aos investidores. "Os grandes grupos tradicionais vão precisar se reinventar. A dúvida é se a mudança vai vir de dentro ou de investidores externos", diz Felipe Monteiro, professor de estratégia na escola de negócios francesa Insead.

DESDE 2010, MAIS DA METADE DAS 500 MAIORES EMPRESAS AMERICANAS RECEBEU INVESTIMENTO DE ATIVISTAS

Investidores ativistas existem desde a década de 80, mas de uns anos para cá sua presença começou a influir nos rumos do mercado. Eles costumam comprar pequenas fatias de companhias pulverizadas e fazer barulho para conseguir mudar a gestão delas. Gostam de cortar custos e investimentos, acertar o foco e amealhar dividendos gordos. Por isso,



P&G: a companhia, com 180 anos de história, vem sendo cobrada pela falta de resultados

BERNARDO DIDES

TRÊS GIGANTES SOB PRESSÃO

Os números que mostram por que GE, P&G e Unilever estão sendo pressionadas a melhorar seus resultados e sua estratégia

(1) Dados dos 12 meses até setembro Fontes: empresas e NYSE

conglomerados que tradicionalmente têm seu valor de mercado descontado em bolsa estão entre os alvos preferidos. Desde 2010, mais da metade das 500 maiores empresas americanas recebeu investimento de ativistas, e uma em cada sete delas foi alvo de um ataque hostil. Entre os alvos estão empresas dos mais diversos setores, como Microsoft, Burger King e Apple. Com a eleição de Donald Trump e os sucessivos recordes nas bolsas americanas, o apetite dos investidores cresceu ainda mais. Isso porque a alta de 16% no índice Dow Jones em 2017 foi puxada basicamente por grandes empresas de tecnologia, como Apple e Amazon. O excelente momento deixou claro quem estava nadando sem roupas, com resultados aquém do esperado tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. P&G e GE, alvos de Peltz, estão nesse grupo, assim como a fabricante de bens de consumo anglo-holandesa Unilever, que em quatro anos acumulava alta de apenas 4% quando, em fevereiro, entrou na mira da Heinz, controlada pelo agressivo fundo 3G e pelo investidor Warren Buffett, numa oferta de 143 bilhões de dólares. O 3G não é um ativista, já que costuma comprar o controle de seus alvos, mas se soma ao grupo de investidores descontentes com o desempenho dos grandes grupos. A Unilever, conglomerado criado em 1929 e com valor de mercado de 170 bilhões de dólares, recusou a oferta. Mas novos ataques podem acontecer.

Tencent: a empresa chinesa de tecnologia é exemplo de conglomerado do século 21

NO BRASIL, A LAVA-JATO TEM PAPEL FUNDAMENTAL NO DESMANTELAMENTO DE GRANDES CONGLOMERADOS

A agressividade dos ativistas é alvo de constantes críticas mundo afora. Seu "curto-prazismo", também: em média, esses fundos ficam 14 meses nas companhias investidas, tempo suficiente para vender unidades, dividir a empresa e vender as ações com lucro. "Esses investidores estão interessados numa coisa: retorno para os sócios do fundo. O interesse das empresas, dos consumidores, dos funcionários e das comunidades é sacrificado para aumentar os resultados de curto prazo", diz Roger Martin, professor na escola de negócios canadense Rotman e autor de 11 livros sobre estratégia, entre eles *Jogar para Vencer*, escrito junto com o ex-presidente mundial da P&G A.G. Lafley. A má fama ganhou corpo com as polêmicas declarações de dois dos mais proeminentes ativistas, Carl Icahn e Bill Ackman. Icahn já chamou presidentes de empresas investidas de "idiotas". Ackman comparou um de seus alvos, a empresa de marketing multinível Herbalife, ao nazismo. Quando Donald Trump foi eleito, Ackman disse que a escorregada americana rumo ao socialismo estava acabada. Enfim, ativistas não ganham dinheiro fazendo amigos. Mas suas investidas ajudam a jogar luz na falta de renovação de muitos negócios. A Unilever, por exemplo, anunciou em abril a meta de aumentar as margens operacionais em 3,6 pontos até 2020 e deixar negócios pouco rentáveis, como margarinas. A Unilever também tem comprado marcas de produtos orgânicos mundo afora, como a brasileira Mãe Terra, anunciada no início de outubro. Nos últimos seis meses, já havia comprado a marca inglesa de chás orgânicos Pukka Herbs e a fabricante de maionese e ketchup veganos Sir Kensington's. Nestlé e Danone, duas concorrentes assediadas por investidores ativistas, também anunciaram planos de aumentar a eficiência.

No Brasil e em outros países emergentes, como México e Índia, há poucas empresas com o capital pulverizado, e os grandes grupos costumam estar nas mãos de holdings familiares. Investidas de ativistas, portanto, não tiram o sono de ninguém. Mas o papel dos conglomerados é alvo de tantos questionamentos quanto em qualquer lugar do mundo. Esses grupos cresceram e se consolidaram em países emergentes por resolver internamente lacunas institucionais do país, como má qualidade da mão de obra, carência de energia, falta de infraestru-

VCG/GETTY IMAGES

tura, baixa capacidade de financiamento. Mas a evolução natural dos mercados força os grupos a se dividir para ganhar foco e eficiência. No Brasil, a Lava-Jato e outras investigações de propinodutos também têm papel fundamental no desmantelamento de conglomerados como OAS, Andrade Gutierrez, Odebrecht, J&F — todos devem pelo menos reduzir muito de tamanho. "Esses grupos cresceram e se diversificaram simplesmente porque, assim, ampliavam as oportunidades de corrupção. Com o fim do incentivo, é natural que as estratégias de negócios sejam repensadas", diz Celso Toledo, diretor da consultoria LCA e colunista de EXAME.

Nada disso significa que companhias grandes e diversificadas estejam fora de moda. Ao contrário: as mais incensadas empresas do planeta, como Google, Amazon, Apple, Facebook, Tencent, estão cada vez maiores e mais espalhadas. Elas investem no varejo, na computação em nuvem, em publicidade, em educação, em transporte, em produtos eletrônicos. Isso acontece porque precisam abraçar as novas frentes tecnológicas para não ficar para trás e porque têm dinheiro sobrando. A Apple sozinha tem 261 bilhões de dólares em caixa e um apetite para entrar em negócios que vão muito além do iPhone. "A internet torna os mercados mais globais e o custo de distribuição mais baixo do que foi em qualquer outro momento. É uma oportunidade incrível para essas empresas", diz o escritor Roger Martin. Qual o risco de as companhias que começaram determinadas a derrubar os gigantes ficarem lentas a ponto de elas mesmas virarem os próximos alvos? "As empresas de tecnologia, apesar da diversidade, têm uma lógica e uma sinergia mais clara entre seus negócios", diz Nirmalya Kumar, professor de marketing na escola de administração Lee Kong Chian, de Singapura, e especialista em mercados emergentes na escola de negócios Insead. O mundo muda, e a lista de conglomerados no topo da cadeia alimentar também. ■

EVENTO

AMARELAS AO VIVO

Dez personalidades entrevistadas pelo afiado time de VEJA discutem os rumos da política, da economia e da sociedade em 2018. Garanta o seu ingresso.

PRESENÇAS CONFIRMADAS

HENRIQUE MEIRELLES, ministro da Fazenda, entrevistado por **MAURICIO LIMA,** redator-chefe

SÉRGIO MORO, juiz, entrevistado por **THAÍS OYAMA,** redatora-chefe

LUÍS ROBERTO BARROSO, ministro do STF, entrevistado por **ROBERTO POMPEU DE TOLEDO,** colunista

LUCIANO HUCK, apresentador, entrevistado por **ANDRÉ PETRY,** diretor de redação

JOÃO DORIA, prefeito de São Paulo, entrevistado por **J.R. GUZZO,** colunista

GERALDO ALCKMIN, governador de SP, entrevistado por **DORA KRAMER,** colunista

JAIR BOLSONARO, deputado, entrevistado por **AUGUSTO NUNES,** colunista

JÔ SOARES, apresentador, entrevistado por **LILLIAN WITTE FIBE,** colunista

Segunda-feira, 27 de novembro, das 8h30 às 16h30

Teatro Cetip – Rua Coropés, 88 – Pinheiros – São Paulo

Segundo lote à venda. Ingressos limitados. www.abr.al/amarelasaovivo

PATROCÍNIO MASTER

REFINARIA DE PETRÓLEOS

REALIZAÇÃO

GRUPO Abril

Guilherme Salgado, João Cavalcanti, Clarissa Accioly e Alberto Colares: startup recém-criada tem clientes que vão do Sírio-Libanês ao Itaú

GERMANO LÜDERS

UM MENINO CONTRA O GOOGLE

Depois de lançar três startups de sucesso, um professor universitário cria a Kunumi para competir no promissor mercado de inteligência artificial **LETÍCIA TOLEDO**

O **PROFESSOR E PESQUISADOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL** de Minas Gerais (UFMG) Nivio Ziviani é um caso raro de acadêmico brasileiro que conseguiu transformar pesquisas em milhões de reais. Nos últimos 20 anos, fundou três startups especializadas em ferramentas de busca na internet que tiveram seus trabalhos iniciais na UFMG. Todas foram vendidas. A Miner, especializada em organizar buscas de segmentos específicos, foi criada em 1998 e vendida no ano seguinte ao grupo UOL por 4 milhões de reais. A Akwan, fundada em 2000, ajudou a desenvolver os primórdios do sistema de busca da internet e foi adquirida pelo Google, em 2005, por um valor nunca revelado. Por causa dessa aquisição, Belo Horizonte tornou-se o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Google na América Latina. Por último, a empresa de buscas voltada para o comércio eletrônico Neemu foi adquirida pela fabricante de software Linx por 55,5 milhões de reais em 2015. Quando Ziviani, doutor em ciência da computação pela Universidade de Waterloo, no Canadá, decide iniciar uma empreitada, portanto, vale a pena prestar atenção. Assim como os outros três negócios anteriores, a nova empresa é difícil de entender, e coloca o Brasil em concorrência com gigantes da tecnologia, como Google, Amazon e Apple.

Iniciada no começo de 2016, a Kunumi é fruto de quatro anos de estudos de Ziviani e do hoje diretor de tecnologia da empresa, Juliano Viana, ex-aluno da UFMG. A dupla criou uma plataforma tecnológica que imita o funcionamento do cérebro. Com sua rede neural artificial, a plataforma consegue analisar gigantescas bases de dados, encontrar padrões e trazer soluções para diferentes problemas que levariam décadas para ser resolvidos por seres humanos. É, em resumo, uma startup de inteligência artificial, o mesmo campo de pesquisa que está no radar das principais companhias de tecnologia do mundo. "Desenvolvemos um sistema que

pode ser usado em qualquer lugar do planeta. Não tem complexo de inferioridade, podemos brigar com as grandes empresas ao redor do mundo. Pesquiso o que eu digo que são as ondas da tecnologia. Com a Miner, entrei na onda da metabusca. Com a Akwan e a Neemu, a onda foi a da busca. Agora, com a Kunumi, é a onda da inteligência artificial, que está mais para um tsunami", diz Ziviani.

A Kunumi já começou com clientes tão distintos quanto bancos e hospitais. A lista inclui nomes como a construtora MRV, o hospital Sírio-Libanês, a operadora de planos de saúde Unimed, o banco Itaú e a montadora Fiat. "Nossa proposta é solucionar vários tipos de problema em diferentes mercados. Isso exige uma estrutura mais robusta de pesquisa, não há uma solução pronta de inteligência artificial", diz Alberto Colares, presidente da Kunumi. Devido à alta necessidade de se adaptar aos diferentes problemas dos clientes, metade dos 60 funcionários são engenheiros. A Kunumi tem escritórios em São Paulo, Belo Horizonte e Roterdã, na Holanda.

Um dos primeiros projetos da Kunumi foi desenvolvido em parceria com o hospital paulistano Sírio-Libanês. Nele, a plataforma da empresa é usada para melhorar o tratamento na unidade de terapia intensiva (UTI). Foram utilizados mais de 6 000 prontuários com dados de pacientes que estiveram internados, como pressão, pulso, temperatura e idade. O sistema da Kunumi foi utilizado para prever óbitos na UTI e, logo nos primeiros meses, se mostrou 25% mais preciso do que o software anterior. "O objetivo principal desse projeto era entender se seria possível utilizar o sistema da Kunumi num hospital complexo como o Sírio. Descobrimos que a inteligência artificial pode trazer um grande benefício para a medicina", diz Fabio Gregory, superintendente de novos negócios do Sírio-Libanês. O projeto rendeu uma apresentação do sistema no Congresso Internacional de Emergência e Terapia Intensiva, realizado em Bruxelas.

RAFAEL MOTTA/EDITORA GLOBO/DIVULGAÇÃO

Nivio Ziviani: "O potencial da Kunumi é muito maior do que todas as outras empresas que já fundei"

Clientes internacionais também já fazem parte do currículo da Kunumi. Entre os projetos mais curiosos está o realizado para a empresa de *streaming* de música Spotify. A Kunumi desenvolveu uma música que foi assinada pelo rapper Mauro Mateus dos Santos, o Sabotage, morto em 2003. "Recriamos o estilo do Sabotage, a mente dele, para que a máquina aprendesse a falar o 'sabotês'", diz Colares. O resultado foi a música *Neural*, lançada no fim do ano passado. Em um projeto similar, a Kunumi fechou contrato com a Time Warner para criar roteiros de desenhos animados. Para isso, a plataforma da startup foi alimentada com o extenso banco de dados de episódios da série *Looney Tunes*. "A rede neural vai aprendendo a característica psicológica de cada personagem e consegue traçar o que aconteceria em cada nova situação criada", afirma João Cavalcanti, diretor de cultura e tendências da Kunumi.

O conceito por trás da tecnologia da Kunumi, o *Machine Learning* (conhecido como "Aprendizado de máquina"), tem sido largamente empregado por companhias como Google, Amazon, Microsoft e Apple. A consultoria McKinsey estima que as gigantes de tecnologia tenham gastado entre 20 e 30 bilhões de dólares em 2016 em inteligência artificial — valor três vezes maior do que o de 2013. As redes neurais criadas por essas empresas são utilizadas para construir e melhorar desde assistentes virtuais, como a Siri, da Apple, até carros autônomos. Com exceção da Apple, essas companhias também anunciaram a criação de fundos de investimento dedicados exclusivamente a investir em inteligência artificial. Assim como a Kunumi, o Google também está de olho no campo da saúde. No início deste ano, a empresa americana anunciou uma parceria com três hospitais para usar sua tecnologia de *machine learning* na tentativa de prever dados como o tempo que os pacientes permanecerão internados. "A área é nova, e o Google não vai focar todos os nichos. Há espaço para novatas", diz Paulo Humberg, presidente da empresa de investimentos em internet A5.

No segundo ano de operação, a Kunumi deverá faturar 15 milhões de reais em 2017. Quando questionado se ela pode ser uma nova aquisição do Google, Ziviani diz que o plano é ser concorrente. "A Kunumi não vai ser vendida. Seu potencial é muito maior do que todas as outras que já fundei", diz. A ver. Mas, pelo menos no discurso, a Kunumi, ou "Menino", em tupi-guarani, não tem medo dos grandalhões. ■

A força da nossa marca
vem da atitude de gente
que inova todos os dias
para simplificar a gestão
do seu negócio

Leveza e dinamismo do pensar
simples dão o tom de nossa
oferta em Softwares de Gestão,
Serviços e Terceirização de Processos.

Eu sou o novo.
Eu sou o futuro.
Eu sou a Benner.

benner
Simples assim.

Vamos simplificar? | 11 2109-8500 | benner.com.br | blog.benner.com.br

FÓRUM JOVEM PAN

Empreendedorismo

Um congresso para discutir o empreendedorismo no Brasil.

A Jovem Pan promove mais uma edição do Fórum Mitos & Fatos, desta vez, para discutir o empreendedorismo no Brasil.

Ser dono do próprio negócio era, até bem pouco tempo, um sonho impossível. Seja pela falta de recursos, técnicos ou financeiros, pela burocracia ou simplesmente pela falta de conhecimento

Hoje, esse cenário mudou. E é sobre essa transformação ainda em curso que líderes empresariais, empreendedores e especialistas vão debater. Quais barreiras o Brasil ainda precisa superar para impulsionar ainda mais a cultura empreendedora que se estabeleceu ao longo dos últimos anos no país?

30 OUTUBRO 2017 | A PARTIR DAS 8H

LOCAL: **PALÁCIO TANGARÁ**
Rua Dep. Laercio Corte, 1501 - Sao Paulo - SP

ASSISTA AO VIVO:

CITROËN

RODOBENS

JOVEM PAN

VISÃO GLOBAL

FILIPE SERRANO | filipe.serrano@abril.com.br

TORU HANAI/GETTY IMAGES

O primeiro-ministro japonês, Shinzo Abe: seu partido Liberal Democrata lidera as pesquisas de intenção de voto nas eleições do dia 22

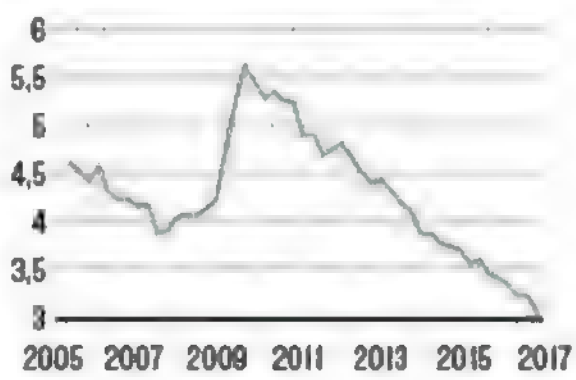
JAPÃO

Um teste para Abe

Os japoneses estão divididos. Por um lado, metade dos eleitores entrevistados numa pesquisa recente (47%) gostaria de ver o primeiro-ministro Shinzo Abe fora do comando do país (só 37% gostariam que ele continuasse no governo). Por outro, nenhum político de oposição conseguiu se estabelecer como uma alternativa ao pragmatismo de Abe. Mesmo aos trancos e barrancos, o primeiro-ministro vem conduzindo o país com sucesso desde 2012. Suas políticas de estímulo reaqueceram a economia, e hoje o Japão vive o melhor momento em décadas. A taxa de desemprego é de apenas 3% — a menor dos últimos 12 anos. No entanto, Abe está longe de animar os eleitores. Seu governo foi abalado por escândalos, e a aprovação despencou. A governadora de Tóquio, Yuriko Koike, do recém-criado Partido da Esperança, chegou a ser vista como uma forte opositora nas eleições gerais do dia 22, mas o apoio a seu partido murchou depois que ela decidiu não se candidatar ao Parlamento. Até o dia 16, o partido Liberal Democrata, de Abe, liderava as pesquisas de intenção de voto, e o primeiro-ministro caminhava para assegurar um novo mandato. Mesmo se vencer, Abe terá de fazer mais para, de fato, conquistar o eleitor.

O desemprego no Japão está no nível mais baixo da última década, o que deve favorecer o primeiro-ministro Shinzo Abe nas eleições

Taxa de desemprego no Japão *(em %)*



Fonte: FMI

ELIJAH NOUVELAGE/AFP PHOTO

Incêndios na Califórnia: o impacto do aquecimento global já é visível

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

O ALERTA VEM ATÉ DO FMI

Todo ano, o Fundo Monetário Internacional (FMI) publica um extenso relatório no qual faz um panorama da economia e alerta para os riscos à estabilidade financeira no mundo. A política monetária, os ajustes fiscais e a geração de empregos são os temas que costumam estar no topo da agenda. Mas a edição de 2017, divulgada em outubro, chamou a atenção para outra questão: os efeitos do aquecimento global na economia. O Fundo dedicou um capítulo inteiro a analisar os prejuízos do aumento das temperaturas no planeta — um exemplo são os incêndios recentes que destruíram centenas de casas na Califórnia. Todos os países sofrerão, mas, segundo o FMI, as nações mais pobres, localizadas nas regiões mais quentes e onde vive a maior parte da população, serão as mais prejudicadas. O aumento da temperatura deve provocar queda da produção agrícola, redução na produtividade, tombo nos investimentos e aumento da imigração. Se nada mudar, esses países terão em 2100 um PIB per capita 9% menor do que sem as mudanças climáticas. Num ano em que Donald Trump retirou os Estados Unidos do Acordo de Paris, o FMI afirmou que só um esforço continuado da comunidade internacional ajudará a amenizar os danos.

As regiões mais quentes do planeta serão as mais prejudicadas pelo aquecimento global

Efeito do aumento de 1ºC na temperatura do planeta no PIB per capita
(em pontos percentuais)

Fonte: FMI

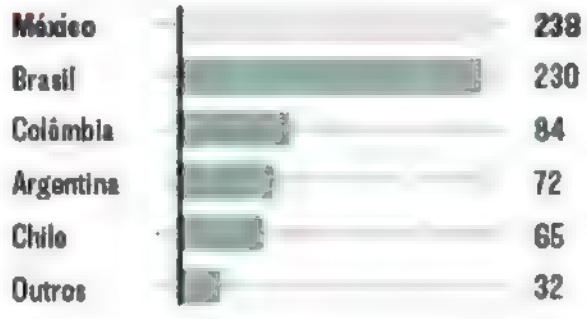
MÉXICO

A APOSTA NAS *FINTECHS*

O México pode se tornar o primeiro país da América Latina a ter uma legislação específica para as empresas de tecnologia do setor financeiro — conhecidas como *fintechs*. O governo do presidente Enrique Peña Nieto apresentou em outubro um projeto de lei para regulamentar o segmento e facilitar o desenvolvimento de novas tecnologias na área. A principal proposta é que as *fintechs* possam testar seus serviços sob uma regulação mais flexível do que a dos bancos. O México tem um setor financeiro bem estruturado, mas apenas 40% da população usa os serviços bancários. O desenvolvimento das *fintechs* é visto como maneira de ampliar o acesso. Hoje o México já é o país da América Latina com o maior número de *fintechs*.

O México é o país da América Latina que concentra o maior número de *fintechs*, ao lado do Brasil

***Fintechs* na América Latina** *(por país, em número)*



Fonte: Euromix

SÓ TEM UM ELEFANTE QUE VOCÊ QUER MUITO NA SUA SALA, O ELEFANTE DO FOLHA TOP OF MIND.

O Folha Top of Mind é o mais importante e respeitado prêmio de lembrança de marca do país. Tudo feito com a competência do Datafolha e a credibilidade da Folha de S.Paulo, sempre a partir de uma simples pergunta: qual a primeira marca que lhe vem à cabeça? E são as respostas de consumidores de todo o Brasil que definem as vencedoras. Ganhar o elefante do prêmio é o reconhecimento máximo para sua marca. Folha Top of Mind. Um prêmio de peso. E de memória.

FOLHA TOP of MIND

circulará junto com a Folha dia 31/10.

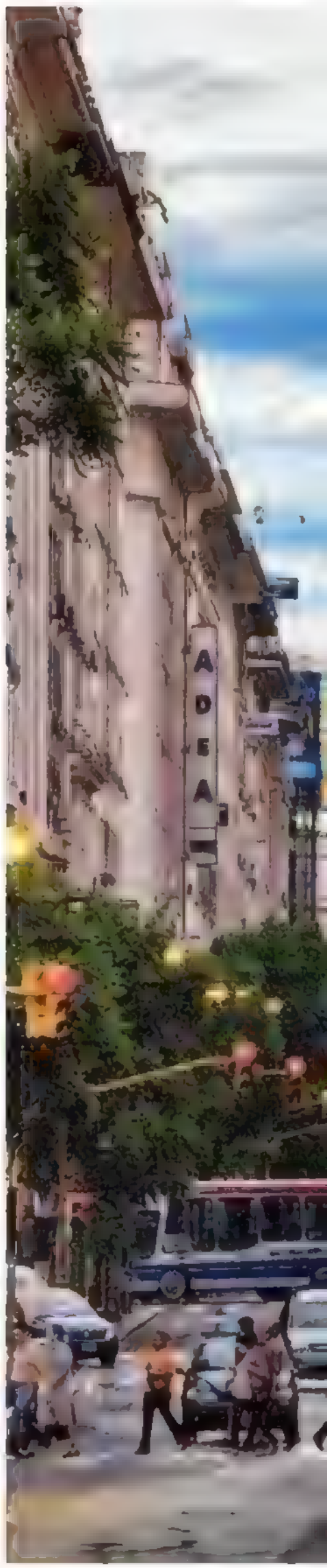
Datafolha

FOLHA

O PIOR JÁ FICOU PARA TRÁS

As reformas do governo de Mauricio Macri, na Argentina, finalmente começam a dar resultado e a economia entra numa fase de forte recuperação — ótima notícia para os exportadores brasileiros

JOSÉ EDUARDO BARELLA



AS RELAÇÕES ENTRE O BRASIL E A ARGENTINA COSTUMAM lembrar as daquele casal de namorados que vive brigando, mas não consegue sobreviver um sem o outro. O histórico de rivalidade comercial e de interdependência econômica dos dois países demonstra que é preciso ficar atento ao que ocorre no vizinho — qualquer variação econômica num dos lados da fronteira acaba repercutindo no outro. Foi assim quando o Brasil mergulhou na recessão, privando as exportações argentinas de seu maior mercado e, por tabela, empurrando o país também para uma recessão. A boa notícia é que, após um ajuste durríssimo no governo do presidente Mauricio Macri, a economia argentina começa a esboçar uma consistente recuperação, com resultados melhores do que o esperado — o que ajuda os exportadores brasileiros e traz um alento para nossa economia.

Os números são animadores. O PIB argentino, que havia encolhido 2,3% no ano passado, cresceu 1,6% no primeiro semestre e pode fechar o ano com uma expansão de 2,5% (na previsão do Fundo Monetário Internacional) ou até 3% (na estimativa do governo). Os economistas atribuem o crescimento à retomada das obras de infraestrutura, que estavam paralisadas desde 2016, e ao agronegócio, que recebeu um investimento de 58 bilhões de dólares e deverá escoar uma safra de grãos 28% maior em 2017. Mas o boom não se limita a esses segmentos: 90% do setor produtivo registrou crescimento neste ano, reforçando a certeza de que os argentinos estão trilhando o caminho certo.

A avaliação é que finalmente as políticas adotadas pelo governo Macri nos últimos dois anos começam a dar resultado. Macri é um empresário de 58 anos que ganhou prestígio como presidente do time Boca

O Obelisco de Buenos Aires: a retomada da economia argentina ajuda as exportações brasileiras

ROLF SCHULTEN/ANADOLU AGENCY/GLOW IMAGES

Juniors e prefeito de Buenos Aires. Após vencer a eleição presidencial em 2015, ele deu uma guinada na política econômica herdada de seus antecessores, o casal Néstor e Cristina Kirchner, que permaneceram 12 anos no poder. Uma de suas primeiras medidas foi a reforma cambial, tema sensível num país conhecido por sua economia dolarizada. O governo eliminou as restrições para a compra de dólares que vigoravam desde 2011, retomando o regime de câmbio flutuante. Com a mudança, o peso argentino perdeu 40% do valor em relação à moeda americana da noite para o dia. Paralelamente, Macri fechou um acordo com os chamados "fundos abutres" (detentores de títulos da dívida argentina após o colapso econômico de 2001), colocando um ponto final no calote de 11 bilhões de dólares no sistema financeiro internacional. Com isso, o país voltou ao mercado de crédito, um passo fundamental para retomar os empréstimos a juros baixos e atrair investidores.

Outra medida que causou forte impacto foi o fim dos subsídios para água, luz, gás e transportes, provocando aumentos de 200% a 2 000% nas tarifas desses serviços. Para conter a inflação, o Banco Central manteve a taxa de juro num nível elevado, na faixa de 25%. Até mesmo o Instituto Nacional de Estatísticas e Censos (Indec), uma espécie de IBGE argentino, suspeito de manipular os principais indicadores econômicos durante anos, entrou na mira do presidente Macri. Alvo de um processo de reestruturação, o Indec só voltaria a divulgar dados oficiais depois de nove meses. Macri também extinguiu a taxação de exportação de produtos agrícolas — fruto de uma briga de Cristina Kirchner com o agronegócio — e abriu o país às importações.

A conta dessa faxina foi alta. A Argentina fechou 2016 com 200 000 desempregados a mais, inflação anual de 45% e economia em recessão. Cerca de 1,4 milhão de argentinos passaram para situação de pobreza, e Macri viu sua aprovação despencar para 25%. "Apesar do impacto inicial, o grosso do ajuste foi feito no ano passado, abrindo caminho para a economia deslanchar", diz Marcos Casarin, economista-chefe para a América Latina da consultoria inglesa Oxford Econo-

Mauricio Macri e Cristina Kirchner: ela concorre ao Senado nas eleições do dia 22

mics. "Os investimentos voltaram e há espaço para uma expansão maior, uma vez que o mercado de crédito ainda é pouco explorado." Nos últimos meses, a retomada se consolidou. A taxa de desemprego caiu de 9,2%, no primeiro trimestre, para 8,7%, no segundo. A inflação desacelerou. E a aprovação do governo, para alívio de Macri, voltou a subir.

CADA VEZ QUE O PRODUTO INTERNO BRUTO SOBE 1 PONTO PERCENTUAL NO BRASIL, A ECONOMIA DA ARGENTINA CRESCE 0,25 PONTO

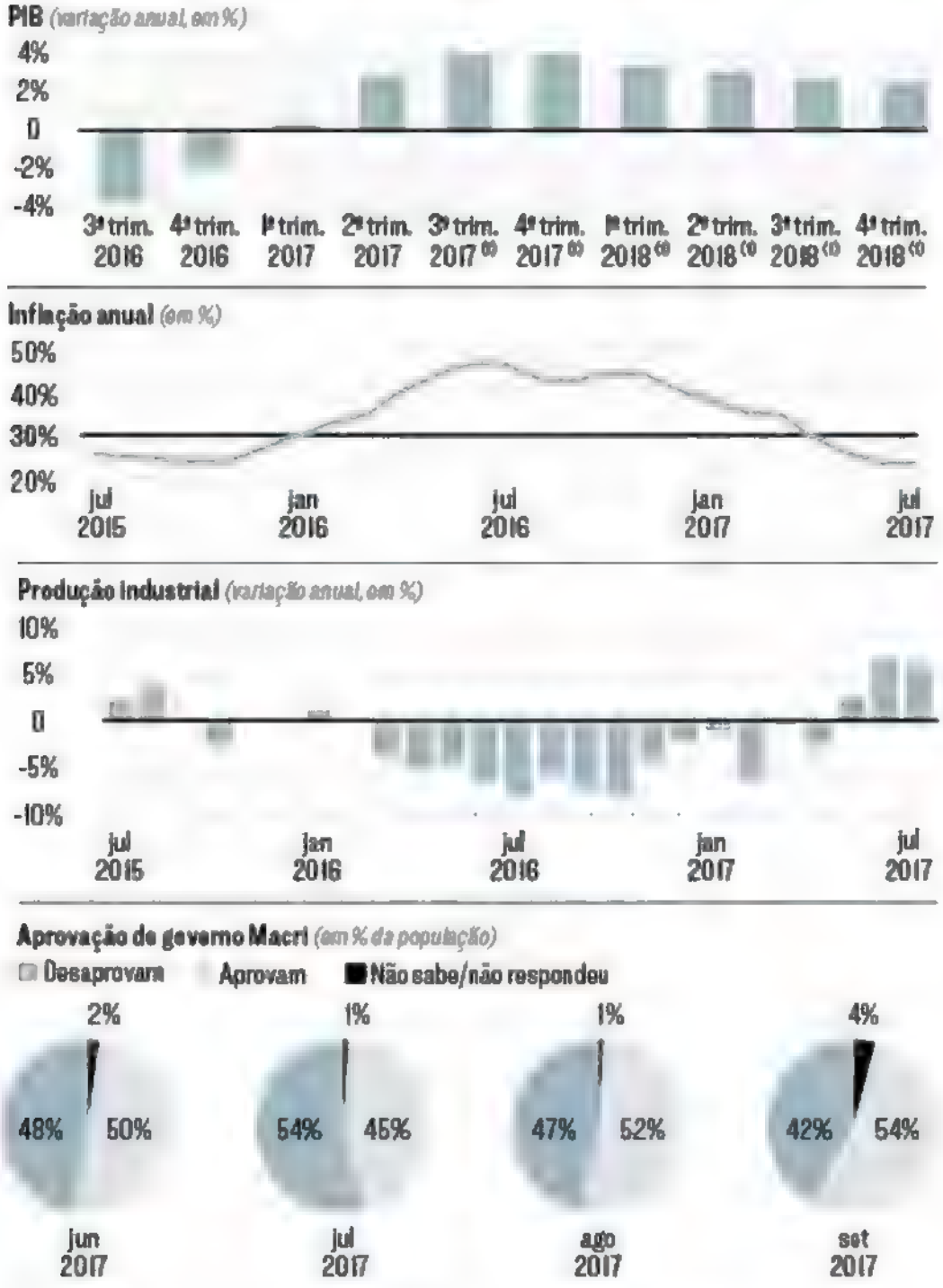
O TESTE DAS URNAS

A recuperação na economia deve ajudar Macri e sua coalizão Mudemos nas eleições parlamentares do dia 22 de outubro, quando será renovada metade da Câmara e um terço do Senado. O presidente argentino conta com uma vantagem. A oposição está desgastada por uma disputa entre Cristina Kirchner e uma ala que prega a renovação do peronismo. A ex-presidente adotou a estratégia de transformar a eleição num plebiscito do governo Macri. Para isso, criou um partido, o Unidade Cidadã (UC), e candidatou-se ao Senado pela província de Buenos Aires. As eleições prévias de agosto mostraram o desgaste do kirchnerismo. Cristina até obteve uma pequena vantagem de 0,2% dos votos em relação ao candidato governista (três senadores serão eleitos por Buenos Aires), mas a coalizão de Macri venceu em vários redutos da oposição, incluindo a capital argentina e províncias importantes como Córdoba, Mendoza, Santa Fé e até em Santa Cruz, feudo dos Kirchner.

Macri não deverá obter maioria no Congresso, mas deve usar o poder de barganha com os governadores da oposição para aprofundar a reforma econômica, uma vez que as províncias dependem do repasse federal de impostos para pagar as contas. E há muito ainda a ser feito. "O governo começou a diminuir a inflação; agora, precisa reduzir o déficit fiscal, reformar o mercado de capitais, aumentar as exportações e ampliar a competitividade do país", diz Juan Pablo Lohie, ex-embaixador da Argentina no Brasil e hoje diretor do Centro de Estudos Políticos Estratégicos Internacionais, de Buenos Aires. Para Lohie, o Brasil está fazendo reformas estruturais que poderiam inspirar a Argentina, como a da legislação trabalhista. O tema é sensível devido à força política do movimento sindical. Mas o fato é que um trabalhador formal na Argentina custa 30% mais do que no Brasil

A ARGENTINA SAI DO SUFOCO

A economia argentina deu sinais de recuperação nos últimos meses: a inflação retrocedeu e a produção industrial cresceu



(1) Previsão Fontes: Focus Economics e Polarquia Consultores

e 50% mais do que no México, quando os salários são convertidos em dólares.

A retomada na atividade econômica no Brasil também é um ótimo sinal para a Argentina. Cada vez que o PIB brasileiro sobe 1 ponto percentual, a economia do vizinho cresce 0,25 ponto. Num menor grau, o inverso também acontece, o que beneficia diretamente as empresas brasileiras que têm negócios no país. De janeiro a setembro, as exportações brasileiras para a Argentina cresceram 26% em relação ao mesmo período de 2016, puxadas principalmente pelo setor automotivo — um aumento considerável se comparado ao avanço de 6,4% das exportações argentinas para o Brasil. Só nos oito primeiros meses do ano, o investimento brasileiro no país vizinho já soma 307 milhões de dólares, mais do que o dobro do registrado em todo o ano passado. "Pela primeira vez em 30 anos, Brasil e Argentina têm uma política econômica convergente, com os dois países combatendo o déficit fiscal e fazendo reformas estruturais, o que estimula os investimentos", diz o argentino Dante Sica, economista-chefe da consultoria de análise econômica Abeceb, uma das mais conceituadas do país. Se a Argentina e o Brasil derem continuidade às reformas, os dois países têm tudo para se fortalecer nesta nova fase de retomada. ■

A DISPUTA DOS CARROS

A venda de veículos produzidos no Brasil disparou na Argentina

A retomada do consumo na Argentina e o aumento da oferta de crédito levaram a um aquecimento das vendas de veículos no país, em que os carros produzidos no Brasil disputam a preferência. Neste aspecto, os veículos brasileiros mais básicos estão ganhando de goleada. Hoje, de cada três carros zero quilômetro vendidos na Argentina, dois são feitos no Brasil. Três fatores explicam esse boom. O primeiro diz respeito aos problemas estruturais da economia argentina. A produção de um carro no país custa 25% mais do que no Brasil, por causa dos impostos e dos encargos trabalhistas. O segundo fator é o câmbio. Nos primeiros oito meses do ano, o dólar se valorizou 10% em relação ao peso argentino, o que tornou o preço dos carros brasileiros mais atrativo. Por fim, a queda do poder aquisitivo favorece os veículos pequenos e mais baratos, produzidos no Brasil. Como resultado, a participação de veículos brasileiros aumentou 58% nos primeiros nove meses do ano, enquanto a dos argentinos caiu 5%. A invasão brasileira abriu uma disputa entre o governo e a Acara, a associação das concessionárias do país, por causa de um acordo que limita a importação de veículos sem a cobrança de impostos. Como as importações dispararam em relação às exportações, o governo argentino já estuda cobrar das concessionárias os 35% de imposto sobre cada veículo brasileiro vendido no país.

COMO FAZER

RENATA VIEIRA | renata.vieira@abril.com.br

Quem faz
A varejista de eletroeletrônicos Via Varejo

O desafio
Melhorar a logística da rede

LOGÍSTICA

Para acabar com a confusão

Até recentemente, problemas logísticos atormentaram executivos — e muitos clientes — da Via Varejo, divisão do Grupo Pão de Açúcar (GPA) que reúne lojas de móveis e eletrodomésticos como Casas Bahia e Ponto Frio. O aumento nos atrasos e nos casos de produtos danificados na entrega ficou evidente em 2015, quando as marcas do grupo se tornaram não recomendadas no índice de reputação do Reclame Aqui, maior site de atendimento ao consumidor do país. A má gestão também resultou numa perda de 177 milhões de reais de 2011 a 2015 — além de prejuízos decorrentes de roubos em alguns centros de distribuição. Boa parte do problema se devia à falta de diálogo entre o comércio eletrônico e as lojas físicas, o primeiro comandado pela Cnova e o segundo, pela Via Varejo, ambas divisões do GPA. "Com estruturas separadas, produtos eram entregues numa mesma região em dias diferentes", diz Marcelo Lopes, vice-presidente de logística da Via Varejo, que faturou 20 bilhões de reais em 2016. Os executivos da companhia decidiram, em outubro do ano passado, incorporar a Cnova e integrar a operação dos dois canais. Nos últimos 12 meses, o volume de reclamações diretas por atraso ou por danos aos produtos caiu pela metade — e a economia gerada foi de 120 milhões de reais. Veja as mudanças a seguir.

ALEXANDRE BATTIBUGLI

Centro de distribuição de uma varejista no interior de São Paulo: monitoramento em tempo real

1 GESTÃO ÚNICA

A logística das lojas físicas e do comércio online foi unificada, e 100% dos estoques e das rotas de entrega passaram a ser monitorados. O estoque de segurança, para eventuais picos de venda, passou a ser um só para os dois canais de venda.

2 PROXIMIDADE COM FORNECEDORES

A companhia renegociou com seus cinco principais fornecedores, responsáveis por 15% das vendas, novos prazos, volume e frequência de entrega. Assim, integrou formalmente a área de compras dos dois canais.

3 REORGANIZAÇÃO DO ESTOQUE

A demanda passou a determinar a disposição dos produtos nos centros de distribuição. Os mais pedidos agora ficam perto da saída. É a contagem diária de itens quase zerou o número de vendas sem contrapartida nos estoques.

4 ROTAS MONITORADAS

Rotas unificadas reduziram a taxa de caminhões que rodavam vazios. A área de atendimento ao consumidor passou a ter acesso ao andamento dessas rotas — e agora pode fornecer aos clientes detalhes da entrega com mais rapidez.

RESULTADO

A percepção dos consumidores sobre o atendimento passou de "não recomendada" para a categoria "bom" do ano passado para cá

Entregas de compras online em dia *(em %)*

2016	80,0%
2017	97,5%

Giro das mercadorias no centro de distribuição *(em média de dias)*

2016	4
2017	1

Prazo das entregas *(em média de dias)*

2016	6
2017	4

Fonte: empresa

NEM ELE ESCAPA DAS CRISES

Em novo livro, a jornalista Cristiane Correa — autora do best-seller *Sonho Grande* — conta como Vicente Falconi, o guru de gestão mais famoso do país, enfrentou um conflito na própria consultoria. Leia abaixo um trecho inédito

ATÉ O COMEÇO DOS ANOS 90, O TRABALHO DO PROFESSOR VICENTE FALCONI SE RESUMIA a dar aulas na Universidade Federal de Minas Gerais e trabalhar em projetos de uma pequena consultoria ligada à Escola de Engenharia. Foi quando Marcel Telles, um dos sócios da cervejaria Brahma, o procurou para reorganizar a área de vendas da companhia. Nascido em Niterói em 1940, Falconi havia se tornado um especialista no modelo de gestão japonês, que preza a eficiência, e começava a aplicá-lo em empresas brasileiras. De lá para cá, ajudou a reestruturar centenas de companhias, de olho no resultado financeiro, e se transformou no maior guru de gestão no país. Sua empresa, a Falconi Consultores de Resultado, emprega, hoje, 700 profissionais e fatura cerca de 300 milhões de reais por ano. A história completa é contada no livro *Vicente Falconi — O Que Importa É o Resultado*, da jornalista Cristiane Correa (autora do best-seller *Sonho Grande*), que acaba de ser lançado pela editora Primeira Pessoa. Nele, a autora também mostra como a Falconi, apesar do sucesso, foi abalada em 2017 por uma crise interna sem precedentes com a saída do presidente Mateus Bandeira — uma prova de que até mesmo uma consultoria de grife comete erros de gestão. A seguir, leia um trecho inédito do livro sobre o conflito:

"Na noite de 24 de janeiro de 2017, Vicente Falconi e Mateus Bandeira, então presidente executivo da consultoria Falconi, foram jantar no restaurante Barbacoa, no Shopping D&D, em São Paulo. Parecia um encontro como tantos outros que o executivo e o fundador da consultoria tiveram desde que Bandeira assumira o cargo, seis anos antes. Fora Falconi quem, na véspera, telefonara a Bandeira para sugerir o jantar. Como de hábito, o Professor — como Falconi é conhecido — escolheu um vinho para acompanhar a refeição. Mas bastou ambos fazerem os pedidos para a conversa tomar um rumo inesperado. Aquele jantar seria tudo, menos um encontro qualquer.

Falconi contou ao executivo que, na sexta-feira anterior, 20 de janeiro, havia recebido em seu apartamento, em Belo Horizonte, um grupo de cinco sócios da consultoria. Segundo eles, o grupo representava 20 dos 28 sócios da consultoria e teria redigido um documento em que listava todos os pontos de divergência em relação à administração da firma. O próprio Falconi admite que só leria o documento cerca de 20 dias após o encontro, mas a conversa fora suficiente para ele decidir interceder.

O jantar foi curto e tenso. Falconi explicou a Bandeira que o grupo se queixou do estilo do executivo, tido por eles como autoritário, e pediu uma participação maior na gestão da companhia. Bandeira argumentou que todas as segundas-feiras fazia uma reunião com os sócios-diretores, mas que eles nunca haviam levantado esse ponto. Falconi então esclareceu que os sócios tinham medo de falar por causa do jeito intempestivo do executivo. Bandeira se sentiu traído pela equipe. Afirmou que não poderia continuar trabalhando com quem não confiava. Foi quando ouviu de Falconi algo que não esperava: para o Professor, a firma não poderia prescindir de 20 sócios. Surpreso, o executivo respondeu que, então, estava fora: ou tinha autonomia para tocar a consultoria

OUÇA A REPORTAGEM
(saiba mais na pág. 13)

O professor Vicente Falconi: ele criou a consultoria de gestão mais reconhecida do país

SERGIO CASTRO

ou não havia mais nada a fazer ali. Consternado, acrescentou que não se sentia mais em condições de continuar o jantar. Levantou-se e recebeu um abraço de Falconi. O destino de Bandeira na consultoria estava selado, mas ainda haveria um bocado de desgaste até ele finalmente se desligar da empresa.

Falconi terminou de tomar a garrafa de vinho sozinho. 'Ele ficou chateado porque as pessoas foram falar direto comigo. Mas não é que elas tenham ido conversar com o conselho. Elas foram falar com o professor Falconi. É diferente. Uma pessoa que trabalha com elas há 20 anos, que ensinou a todas elas. Foram conversar com um amigo, não com um conselheiro. O relacionamento é diferente. Em nenhum momento o grupo pediu a troca da administração. Eles só queriam participar mais', disse o Professor.

TAMIRES KOPP

Mateus Bandeira, ex-presidente da Falconi: sua saída gerou uma crise na consultoria

"NUMA CONVERSA ENTRE OS CONSELHEIROS, FOI SUGERIDO QUE SÓCIOS DESCONTENTES FOSSEM DEMITIDOS. FALCONI SE OPÔS"

O estranhamento entre Bandeira e alguns consultores já vinha de algum tempo. Bandeira é um executivo que costuma falar alto — às vezes, alto demais. Palavrões fazem parte de seu vocabulário corriqueiro. Defensor aguerrido da meritocracia, ele cobra resultados de forma dura. Tinha uma missão na Falconi e não se desviaria dela, por mais impopulares que fossem as medidas necessárias para moldar a empresa ao que ele — endossado pelo conselho de administração — acreditava ser o melhor caminho a seguir.

Assim que deixou o jantar, Mateus Bandeira foi para seu apartamento. Naquela noite, tinha agendado uma reunião com outros três sócios da consultoria: Sérgio Honório de Freitas, Flávio Boan e Álvaro Guzella. O encontro não estava relacionado à firma, mas a um pequeno fundo de investimento que o grupo estava montando. O programa foi cancelado assim que Bandeira lhes relatou, por telefone, o que havia ocorrido. Mas Freitas e Jaime Quintana, um dos sócios mais antigos e que pretendia se juntar ao fundo de investimento do quarteto, foram se encontrar com Bandeira. Do apartamento, Freitas telefonou para Boan e Guzella. O primeiro contou que não havia assinado o documento, mas admitiu saber da movimentação. Guzella, porém, reconheceu que era um dos signatários. Entre surpresos e furiosos, Bandeira, Freitas e Quintana praticamente viraram a noite embalados por duas garrafas de uísque Johnnie Walker Blue Label. No dia seguinte, 25 de janeiro, feriado na cidade de São Paulo, Bandeira comunicou formalmente a Falconi que ele e Freitas renunciavam ao cargo. Em seguida, Bruno Turra, diretor de recursos humanos e veterano na empresa, avisou a Falconi, por WhatsApp, que sairia junto com os outros dois executivos. Em menos de 24 horas, o trio que compunha a diretoria da Falconi estava fora.

GERMANO LÜDERS

A jornalista Cristiane Correa: ela é autora do *Sonho Grande*

A sugestão de Bandeira foi fazer uma transição. O trio se comprometeu a tocar a empresa até a primeira reunião do conselho de administração, marcada para 5 de abril, quando o balanço de 2016 deveria ser aprovado. A ideia do executivo era fazer a troca de comando de forma tranquila, sem desestabilizar a firma da qual ainda era sócio. Tranquilidade, porém, foi tudo o que não existiu. Bandeira havia combinado com Falconi e com o conselheiro Beto Sicupira que sua saída não deveria ser anunciada de imediato. Mesmo assim, no próprio dia 25 de janeiro, o Professor informou a sócia Viviane Martins da renúncia e pediu que os sócios começassem a pensar em substitutos. A notícia se espalhou por telefonemas e mensagens de WhatsApp. Não demorou para que o próprio Bandeira a recebesse no celular. A confiança que o executivo depositava em Falconi estaria, a partir de então, irremediavelmente perdida.

O conselho de administração tentou contornar a situação, mas os ânimos estavam inflamados de tal forma que havia pouco espaço para manobras. Num e-mail aos demais conselheiros, Marcel Telles argumentou que a saída de Bandeira representaria 'a vitória do corporativismo e da mamãezada sobre a meritocracia'. Durante uma conversa entre os conselheiros foi sugerido que alguns dos descontentes fossem demitidos, para deixar claro que Bandeira tinha o apoio da instância máxima da governança da empresa. Falconi se opôs às sugestões, alegando que a empresa não poderia perder o know-how dessas pessoas. Em meio ao debate acalorado, algumas questões emergiram: ao ouvir as queixas dos subordinados, Falconi seguira as práticas de boa governança? Sendo ele um dos cinco membros do conselho e detentor de apenas 20% dos votos, Falconi não deveria ter discutido o assunto com os outros membros antes de levá-lo a Bandeira?

Vicente Falconi não é o único integrante da lista de gurus de gestão que, ironicamente, enfrentam dificuldades nas empresas que comandam. James McKinsey descobriu muito antes do brasileiro que orientar clientes era mais fácil do que gerir uma empresa. Poucos anos depois de criar sua firma, McKinsey deixou a carreira de consultor para se tornar presidente executivo da Marshall Field, empresa do ramo têxtil. 'Nunca antes em toda a minha vida soube como era muito mais difícil tomar decisões empresariais próprias do que aconselhar os outros a respeito do que fazer', disse ele, tempos depois. Segundo Duff McDonald, autor de *Nos Bastidores da McKinsey*, o trabalho na Marshall Field teria deixado o consultor 'deprimido e fisicamente exausto'.

O conflito vivido na empresa no início de 2017 abalou Vicente Falconi. Pouco mais de um mês após o fatídico jantar com Mateus Bandeira, ele havia perdido 4 quilos. As dores na coluna, que costumam assolá-lo em momentos de crise, haviam voltado. Aos 77 anos, Falconi participa de dois conselhos de administração: os de Ambev e Eletrobras. No momento, porém, seu maior desafio é reorganizar — e acompanhar mais de perto — a empresa que fundou. 'A única coisa que eu quero é ver a Falconi crescendo e contribuindo para o país', diz. 'Tem tanta coisa boa que a gente pode fazer e que as grandes consultorias americanas não sabem fazer como nós.' A partir de 2019, quando ele deverá ter transferido todas as suas ações para os novos sócios, a firma que fundou precisará caminhar com as próprias pernas. Só então será possível saber se os sucessores de Vicente Falconi realmente assimilaram os ensinamentos que ele sempre preconizou. E se a empresa que agora leva seu nome conseguirá ganhar o mundo e se perpetuar." ■

Vicente Falconi — O Que Importa É o Resultado

Autora **Cristiane Correa**

Editora **Primeira Pessoa**

200 págs.

Quando começou a trazer os conceitos japoneses de eficiência para o Brasil, mais de quatro décadas atrás, Falconi era como um pregador no deserto.

Trecho adaptado do livro Vicente Falconi — O Que Importa É o Resultado

Walter Longo, presidente executivo do Grupo Abril, na abertura do evento que debateu questões atuais da indústria automobilística e as perspectivas do setor

O FUTURO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

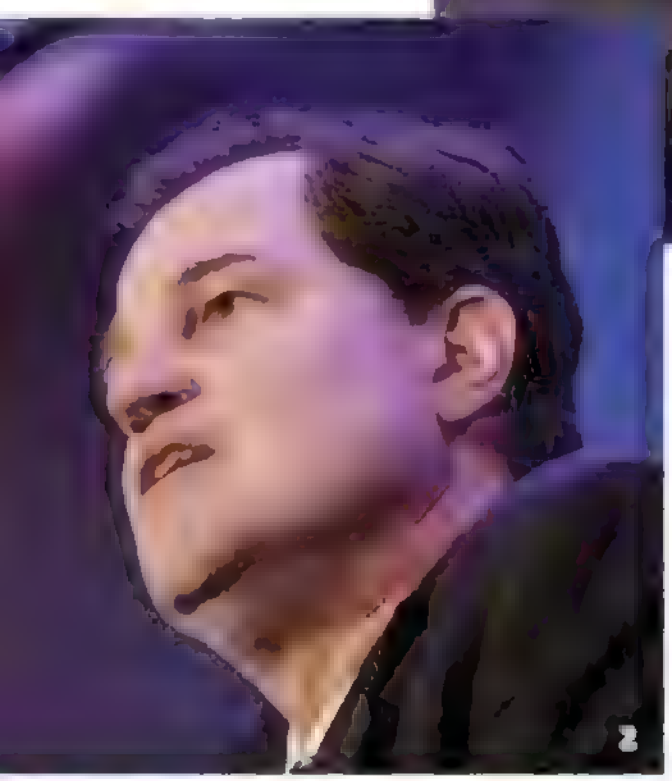
Fórum abordou os principais desafios dos fabricantes de automóveis diante de um mundo cada vez mais conectado

A QUARTA EDIÇÃO DO FÓRUM DIREÇÕES, PROMOVIDO POR QUATRO RODAS com patrocínio de Petrobras, Audi e LogiGO Automotive, debateu os atuais desafios da indústria automobilística e avaliou as perspectivas do Rota 2030, nova política industrial brasileira para o setor, que substituirá o Inovar-Auto.

Diante de um mundo em transformação acelerada, a necessidade de reinventar o modelo de negócios é determinante. Em sua palestra, o diretor de marketing da GM Mercosul, Hermann Mahnke, apresentou os quatro pilares fundamentais da empresa: conectividade, eletrificação, mobilidade compartilhada e veículos autônomos. Com base em 100 milhões de pessoas conectadas, Mahnke enfatizou o potencial dos negócios: "É preciso pensar além do acesso às mídias sociais ou portais de notícias". Já no painel sobre a criação de uma alma digital no mundo moderno, Maurício Ruiz, CEO da Intel, disse que o carro não pode mais ser visto como um produto final. "Ainda existirá a questão do prazer de dirigir, mas o carro será uma plataforma na qual serviços serão adicionados." O painel ainda discutiu como as fabricantes devem criar essa alma digital. "Uma startup já nasce assim, digital. Mas, em uma empresa tradicional, é preciso que essa decisão venha de cima", avaliou Alexan-

FOTOS: MARIANA PEKIN

1. O painel Dirigir ou Ser Conduzido abordou a questão dos carros autônomos e reuniu executivos de empresas como Google Brasil, Audi e PSA
2. Diretor de marketing da GM Mercosul, Hermann Mahnke
3. Presidente da Continental América do Sul, Frédéric Sebbagh



dre Baulé, CIO da Embraer. Já Laércio Albuquerque, presidente da Cisco, ressaltou a importância de oferecer liberdade criativa. "Não adianta você pedir para o colaborador pensar fora da caixa e colocá-lo dentro de uma."

DIRIGIR OU SER CONDUZIDO?

A questão dos autônomos foi tema de um painel à parte. "Eu vejo o carro autônomo sob uma ótica muito mais abrangente do que uma simples evolução tecnológica", disse o CEO do Google Brasil, Fábio Coelho. "Uma vez efetivado, ele vai liberar um share de atenção do motorista, que poderá fazer outras coisas enquanto se desloca, com grande potencial de experiências de consumo." Johannes Roscheck, CEO da Audi, acrescentou: "Em função da legislação, todas as interações do motorista eram pensadas de forma que ele não tirasse a atenção da via, isso vai mudar radicalmente muito em breve." O vice-presidente de marketing para a América Latina do grupo PSA, Pablo Averame, lembrou que a tecnologia necessária a um autônomo vai alterar o atual ecossistema. "A arquitetura eletrônica permitirá atualização de software e serviços remotos. Temos que repensar o negócio e entender como se relacionar com a nova geração de clientes."

A CRISE PERTO DO FIM

O presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Antonio Megale, apresentou prognósticos otimistas para o setor no Brasil nos próximos meses. Para 2017, a entidade prevê um crescimento nas vendas internas de 7,3%. E, embora não tenha adiantado um número para 2018, Megale mostrou otimismo ao dizer que será um crescimento perto da casa de dois dígitos. O programa Rota 2030 também trouxe boas perspectivas. "O Rota 2030 é voltado para aproximar a qualidade do veículo produzido aqui dos principais centros do mundo", disse Dan Ioschpe, presidente do Sindipeças. O presidente da Continental América do Sul, Frédéric Sebbagh, corroborou. "As metas de eficiência energética e de segurança vão nos aproximar da cadeia mundial de autopeças."

ALBERT GEA/REUTERS

METAMORFOSE AMBULANTE

A fabricante finlandesa de equipamentos de telecomunicações Nokia se reinventa e inicia uma nova fase de crescimento calcada em software, internet das coisas e desenvolvimento de padrões para as redes 5G

RAFAEL KATO

municações — uma em cada duas conexões de internet no mundo, segundo a empresa, passa por algum sistema ou produto com sua marca. A Nokia agora se prepara para mais uma transformação em sua história: com o investimento em softwares e serviços, pretende desempenhar um papel central no estabelecimento da 5G, a nova geração das redes móveis que possibilitará os carros autônomos, a internet das coisas e a indústria 4.0.

As primeiras redes 5G deverão chegar ao mercado no final de 2019, quando a decisão sobre em qual faixa de frequência o sistema vai operar já estará tomada pelos órgãos reguladores no mundo todo. A 5G será até 1000 vezes mais veloz do que a atual 4G que usamos em nossos smartphones. Outra característica da nova tecnologia é que as redes conseguirão manejar um alto número de transações complexas — como os dados enviados pelos carros autônomos — simultaneamente. Se tudo sair como planejado, a lentidão no carregamento de vídeos e a queda de redes que são utilizadas por muitas pessoas ficarão no passado. Para esse futuro, os softwares serão tão importantes quanto cabos e antenas, pois controlarão fluxos de redes, prioridades na transmissão de dados e apontarão falhas nas conexões, funcionando como os maestros das redes. "Acreditamos fortemente que, para nos diferenciar, precisamos combinar o melhor do mundo do software com nossa especialidade em redes de comunicação", afirma Bhaskar Gorti, presidente da divisão de aplicações e *analytics* da Nokia.

Baseada no Vale do Silício e não na sede mundial da Nokia — que fica na pequena cidade finlandesa de Espoo —, a divisão comandada por Gorti é responsável por 1,9 bilhão de dólares de faturamento anual e é a que tem o maior apetite por aquisições. Em 2016, adquiriu a startup americana Gainspeed, um software de gestão de redes de banda larga, e a empresa Deepfield, de segurança e análise de dados. Os valores dessas transações não foram divulgados. No primeiro semestre de 2017, a Nokia comprou a Comptel, também dona de um software de gestão de redes, por 370 milhões de dólares. "Se a compra de um ativo for a maneira mais rápida de trazer um produto ao mercado, então vamos seguir comprando, mas, claro, sempre olhando para nossa estratégia", afirma Gorti.

A clareza sobre o futuro da Nokia começou após a empresa concluir a venda de sua unidade de celulares para a Microsoft, em 2014. Foi quando o indiano Rajeev Suri assumiu o posto de presidente e focou a atuação em negócios corporativos. Seu principal movimento foi a compra da concorrente francesa Alcatel-Lucent, em 2015, por 16,6 bilhões de dólares. A aquisição da Alcatel-Lucent representou uma proteção contra o avanço da chinesa Huawei, também de telecom, no mercado ocidental. "A nova Nokia tem ainda menos de dois anos. A complementariedade de nosso portfólio e de nossas geografias foi a chave do êxito da integração, feita em tempo recorde para nosso setor", diz Osvaldo Di Campli, vice-presidente da Nokia para a América Latina. A compra também turbinou a área de pesquisa e desenvolvimento. No pacote, a Nokia levou junto o Bell Labs, centenário laboratório responsável, entre outras coisas, pela criação do celular, do transistor e pela linguagem de programação C, base para o desenvolvimento da computação nos últimos 30 anos. O Bell Labs está tra-

COM UMA INTERNET MÓVEL ATÉ 1000 VEZES MAIS RÁPIDA DO QUE A ATUAL, A REDE 5G VAI IMPULSIONAR O USO DE CARROS AUTÔNOMOS

O CELULAR NOKIA 3310 FEZ HISTÓRIA NOS ANOS 2000. Com mais de 126 milhões de unidades vendidas em todo o mundo, o modelo ganhou fama por ser fisicamente resistente e pelo jogo *Snake II*, em que o usuário controlava uma cobra ao apertar os botões do aparelho. O mesmo 3310 virou símbolo da derrocada da divisão de celulares da empresa finlandesa, que ficou para trás ao ver a chegada de competidores como o iPhone, da Apple, ou a Samsung, com sua linha de aparelhos Galaxy. Nostalgia à parte, o 3310 tem pouco a ver com a Nokia dos dias atuais e o que ela planeja ser nos próximos anos. Com faturamento de 23,6 bilhões de euros (82,4 bilhões de reais) em 2016, a Nokia é uma das maiores fornecedoras de infraestrutura de teleco-

balhando para o desenvolvimento dos padrões das redes 5G e dos dispositivos conectados da Internet das coisas. Em parceria com a operadora Deutsche Telekom e a Universidade Técnica de Dresden, o Bell Labs desenvolveu um protótipo de comunicação para carros autônomos exibido na feira de Inovação CeBit, em Hannover, neste ano.

Além das aquisições, o estabelecimento de parcerias tem sido outra maneira encontrada pela Nokia para inovar na oferta de serviços. Em maio, a empresa fechou um acordo com o grupo Telefônica para serviços de armazenamento em nuvem. O grupo espanhol fornece o data-center, enquanto os finlandeses adicionam uma camada de software para facilitar o uso desse serviço por clientes corporativos. A Nokia também está investindo na área de dispositivos conectados voltados para a saúde, como medidores de pressão sanguínea, balanças e relógios inteligentes. Embora o consumidor final seja o primeiro alvo, a Nokia acredita que empresas possam estar interessadas em serviços adicionais relacionados a esses produtos, como programas de análise que monitoram a saúde dos funcionários para reduzir os custos com planos de saúde.

"As pessoas aqui no país estão animadas com a completa transformação da empresa e com a possibilidade de ela vir a fazer algo maior e mais complexo do que fazia antes", afirma Timo Vuori, professor de gestão na Universidade Aalto, na Finlândia. Para ele, as aquisições foram justificadas e permitiram que a empresa crescesse nos últimos anos. "A Nokia tem todos os recursos para ser um ator relevante nos setores de Internet das coisas e de 5G. Vamos ver como essas coisas evoluem", diz Vuori. Uma das razões para o otimismo é que a empresa aprendeu com os erros do passado. O cenário atual é bem diferente daquele que Vuori descreve em seus artigos sobre as razões que provocaram a queda da Nokia no setor de celulares. A principal delas, ele aponta, é que a empresa ficou para trás no desenvolvimento de software. O sistema operacional Symbian era pior do que o dos concorrentes — algo que a direção da Nokia nunca assumiu, impedindo a compra de novas tecnologias.

AS REINVENÇÕES DA NOKIA

Fundada no século 19, a empresa de telecomunicações modificou sua área de

1865
A empresa é fundada por um engenheiro de minas como uma indústria de papel e celulose

1902
A Nokia **expande sua atuação** para o setor de geração de energia

1922
Aquisição da Companhia Finlandesa de Cabos, responsável por **telefonia e transmissão de energia**

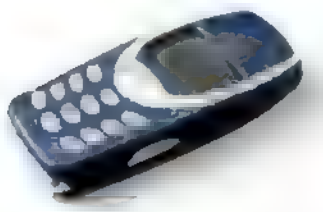
1967
Após **reestruturação,** todas as empresas são reunidas no grupo Nokia, que fabricava máscaras de gás, galochas e os fios telefônicos da Finlândia

1981
Aquisição da estatal Televa, de radiocomunicação, **o início do foco em telefones celulares**

1991
Ao comprar concorrentes, a Nokia **consolida o mercado** de telecomunicações da Finlândia e inicia o processo **de padronização mundial** com a tecnologia GSM

JASPER JUINEN/GETTY IMAGES

atuação ao longo do tempo com uma série de aquisições


GETTY IMAGES

2000

Lançamento do aparelho **Nokia 3310,** que vendeu 126 milhões de unidades

2007

Início da queda no setor de aparelhos celulares com o lançamento do concorrente iPhone, da Apple

2013

Conclusão da venda da divisão de celulares para a Microsoft por

4,2 BILHÕES
DE DÓLARES

2015

Aquisição da Alcatel-Lucent, fabricante francesa de equipamentos de telecomunicações, **por 18,4 bilhões de dólares**

2017

370 MILHÕES
DE DÓLARES

foram gastos na compra da empresa de software Comptel

A NOKIA EM NÚMEROS

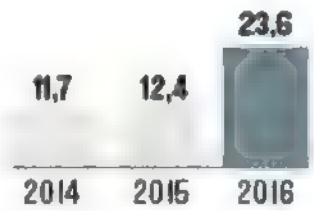
Presença em 130 PAÍSES

101 000 funcionários

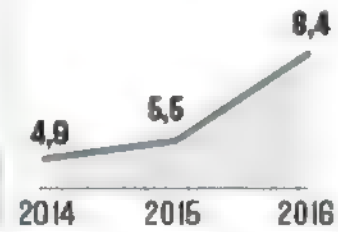
4,9 BILHÕES
de euros investidos em P&D em 2016

1 391
PATENTES
registradas no último ano

Faturamento *(em bilhões de euros)*



Lucro *(em bilhões de euros)*



Fontes: empresa e Michael Porter

Bell Labs, da Nokia: aqui são desenvolvidas as redes 5G

A NOKIA SUPEROU OS ERROS DO PASSADO AO ASSUMIR DEFICIÊNCIAS NA ÁREA DE SOFTWARE E INVESTIR EM STARTUPS DO VALE DO SILÍCIO

O otimismo também é grande no mercado financeiro. Na Nasdaq, os gurus e os analistas de mercado recomendam a compra das ações da Nokia — os papéis estão no melhor patamar em um ano, sobretudo por causa da crise da concorrente Ericsson, da Suécia. "Após um período de 'vacas magras' no setor de equipamentos de comunicação, marcado pelo fim das ondas de atualização da infraestrutura para a tecnologia 4G, eu espero ver as grandes empresas globais de telecomunicações começarem a gastar um pouco mais com a mudança para as chamadas tecnologias 5G nos próximos anos", diz Daniel Martins, fundador e chefe de pesquisa da consultoria DM Martins Research. Para ele, o novo ciclo deverá aquecer os negócios da Nokia. "Tenho sido favorável à compra das ações desde outubro do ano passado", afirma.

Até mesmo o negócio de celulares voltou a ser uma razão para a compra de ações da empresa. Mesmo depois da venda da divisão de celulares para a Microsoft, a Nokia manteve suas patentes — tem 26 000 registros, sendo 1 400 deles feitos em 2016 — e o direito de uso de sua marca, representando atualmente uma fonte de receita constante para a companhia. Em setembro, a Nokia venceu uma disputa com a fabricante de eletrônicos coreana LG sobre o tema. Em 2015, o acordo foi feito com a Samsung, que pagou 2,5 bilhões de dólares pelo uso de patentes. Atualmente, os smartphones da marca Nokia são de responsabilidade da HMD Global, uma empresa de ex-funcionários que terceirizam a produção dos aparelhos para a taiuanesa Foxconn. O Nokia 9, que será lançado neste ano, terá tela curva e leitor de íris. Para os saudosistas: não virá com o famoso jogo da "cobrinha" — um bom sinal, portanto, da nova Nokia. ■

COMPRE AGORA O SEU
IDEA!ZARVOS E GANHE
UM PROJETO SOB MEDIDA*
PARA O SEU APARTAMENTO
FEITO POR UM DE NOSSOS
PREMIADOS PARCEIROS
DE ARQUITETURA.

Condomínio Flora, localizado na Rua Veluposca, nº 53. Instituição e especificação de condomínio registrada em 29 de junho de 2017, sob o R.10/M 137.791 do 10º Oficial de Registro de Imóveis da Comarca da Capital Interiores. Serão contemplados os dez (10) primeiros clientes que adquirirem qualquer das unidades autônomas dos empreendimentos imobiliários participantes da promoção. Por "aquisição", entenda-se a assinatura de acordo com as regras estabelecidas em instrumento próprio, por escritório de arquitetura a escolha exclusiva da incorporadora. No ato da assinatura do contrato de venda e compra o cliente deverá optar por

idea! zarvos

Gui Mattos, Carvalho Araújo, FGMF e Triptyque: os premiados escritórios de arquitetura com quem trabalhamos estão prontos para desenhar, por nossa conta, um projeto exclusivo e sob medida para o seu novo apartamento. Aproveite porque essa oferta é por tempo limitado.

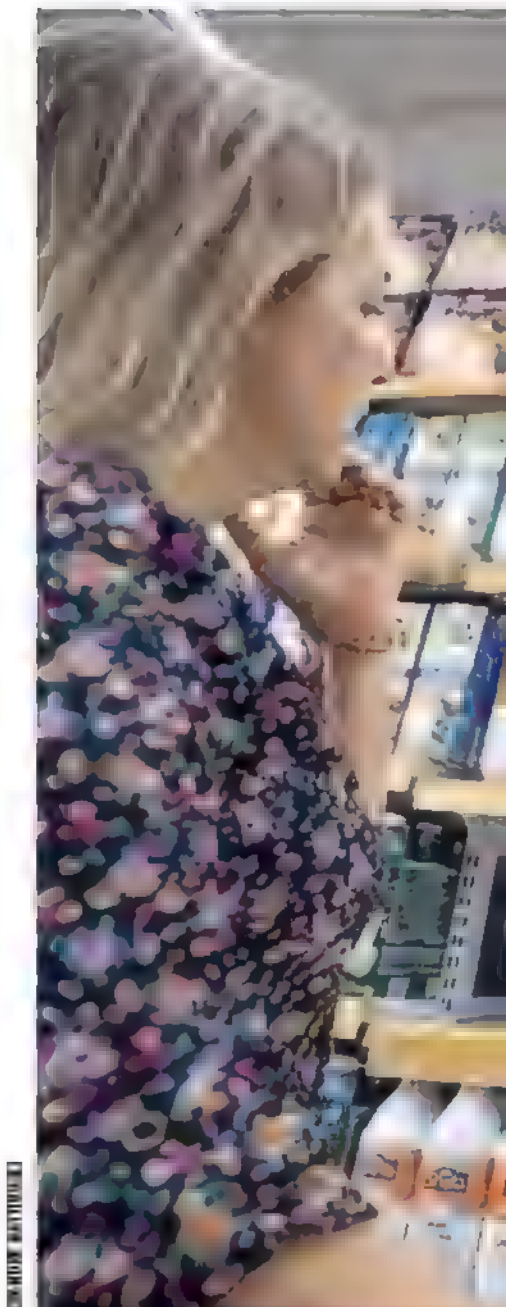
Ligue já e agende sua visita

do Estado de São Paulo. Central de atendimento: Galeria 12 mobiliária Ltda. Rua Natingui, 442, sala 8, Vila Madalena, CEP 05443-000, São Paulo - SP - Creci 24477 J - tel. (11) 5189-1818. *Promoção Projeto de do respectivo contrato de venda e compra e pagamento efetivo do valor correspondente ao preço ou ao sinal ou a assinatura do contrato de financiamento com o agente financeiro. O projeto de interiores será elaborado, receber o benefício decorrente da promoção mediante aceite do regulamento.

A NOVA BATALHA DO LEITE

A disputa coloca frente a frente a família Benedictis, dona da marca Shefa, e um dos mais agressivos, e misteriosos, investidores do país. Em jogo, um negócio que até 2014 faturava 550 milhões de reais ao ano

NAIARA BERTÃO



O MERCADO BRASILEIRO DE LEITE É PRÓDIGO EM HISTÓRIAS de falências, quebradeiras, disputas societárias, processos judiciais. A mais nova batalha coloca frente a frente uma das famílias mais tradicionais do setor, a Benedictis, dona da marca Shefa, e a gestora de investimento Kobold, de um lado, e o investidor Francisco Benedito da Silveira Filho, dono da empresa de crédito BS Factoring, de outro. Desde fevereiro, corre na Justiça de Amparo, cidade a 140 quilômetros de São Paulo e sede da Shefa, um processo iniciado pela Kobold que questiona a intromissão da BS Factoring nos negócios do laticínio, atualmente em recuperação judicial. O processo traz à tona um dos investidores mais agressivos, e misteriosos, do setor: Francisco Silveira.

Fundada em 1976 pela família Benedictis, de Amparo, a Agropecuária Tuiuti S.A., conhecida pela marca Shefa, começou a ter dificuldade financeira em 2012, quando os bancos diminuíram as linhas de crédito para o setor de leite e aumentaram os juros. Sem dinheiro para pagar fornecedores e funcionários, a empresa reduziu a produção e, consequentemente, as receitas caíram de 550 milhões de reais, em 2014, para menos da metade, em 2016 — e as dívidas bateram um recorde de 220 milhões de reais. Sem muita saída, a Shefa colocou os ativos à venda. A suíça Emmi se interessou pelo negócio. Mas, durante as negociações, a Shefa foi ficando sem dinheiro. Se as operações parassem, a empresa perderia muito valor, o que forçou seus controladores a buscar alternativas a toque de caixa. Foi quando Eduardo Benedictis, um dos três irmãos à frente dos negócios, aceitou se encontrar com Francisco Silveira, aconselhado por Ernani Ponce, da consultoria Magma, que prestava serviços de auditoria à Shefa e auxiliava no processo de venda. A combinação de uma marca forte com um negócio com água no pescoço era ideal para o investidor, conhecido por seu apetite para o risco.

Mas a ajuda tinha um preço alto. A BS Factoring se dispôs a antecipar recebíveis do laticínio, mas pediu como garantia a marca Shefa, já que os outros bens da empresa tinham sido dados como garantia para bancos credores. No dia 25 de março de 2015, a BS assinou um contrato de prestação de serviços com a Shefa e liberou um crédito de 20 milhões de reais (o passivo depois bateria em 82 milhões de reais). Era o suficiente para a empresa manter as atividades enquanto a venda para os suíços estivesse avançando. O problema foi que a venda nunca saiu. E a Shefa não teve outro jeito senão pedir recuperação judicial em fevereiro deste ano. A marca, uma das mais tradicionais em supermercados da Região Sudeste, como combinado, passou para a BS Factoring. De lá para cá, Tuiuti, Kobold e a família Benedictis são partes em

Leite Shefa: a transferência de controle da empresa levou a processo na Justiça

CRÉDITO, LEITE E PROCESSOS JUDICIAIS

O empresário Francisco Silveira é sócio de 14 empresas de diferentes setores. Veja as principais — e as mais polêmicas

FINANCEIRO

É dono da BS Factoring e sócio de outras oito empresas de fomento mercantil, que compram direitos creditórios de outras companhias e emprestam dinheiro. A BS Factoring é parte em 124 processos na Justiça, cujos valores das causas somam 311 milhões de reais

ALIMENTAÇÃO

É sócio do restaurante La Macca, em São Paulo, e da fabricante de polpas de frutas Alimentos Fruitwel

TRANSPORTES

É dono das empresas de transportes de turistas Itu Transportes e Turismo e a Microtur Transportadora Turística

LATICÍNIOS

Por meio da ARC Medical Logística (com BS Factoring como garantidora), comprou, em 2015, fábricas da empresa de produtos lácteos LBR. Em 2016, assumiu o controle da Agropecuária Tuiuti, dona da marca Shefa

Fontes: Tribunal de Justiça, Junta Comercial e Consulta Sócio

EM 23 ANOS, A BS FACTORING ASSINOU CONTRATOS COM EMPRESAS DE DIVERSOS SETORES, MAS O DE LEITE É UM DOS FAVORITOS

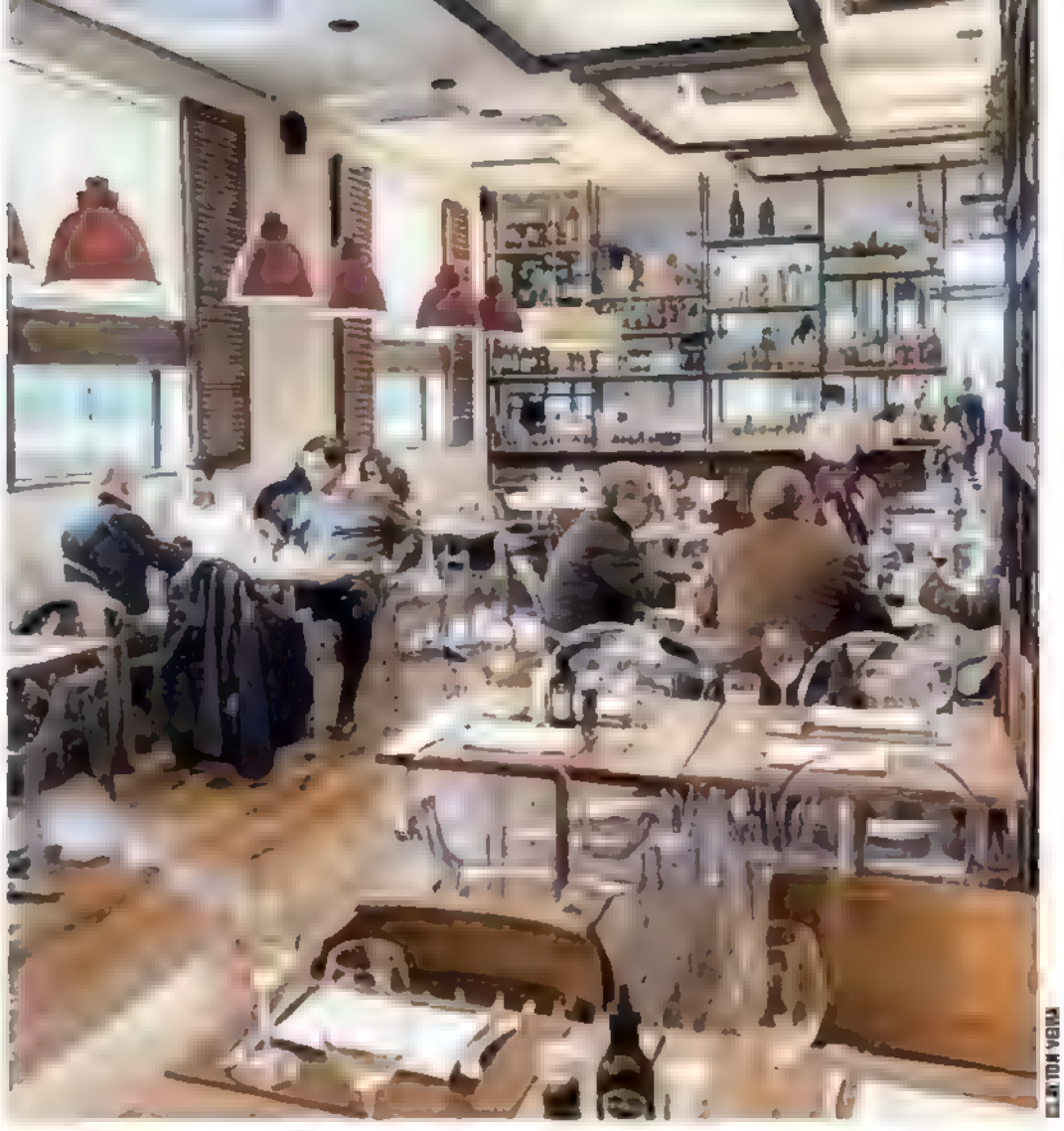
uma batalha judicial com o investidor que chegara para salvar o negócio.

O maior ponto de discórdia é o controle da companhia. Em depoimento à Justiça a que EXAME teve acesso, os fundadores da Tuiuti afirmam que, vendo que a situação da empresa se agravava, Silveira ofertou mais crédito e propôs um novo acordo à família. A BS compraria o negócio e assumiria as dívidas. Sem alternativa, a família, segundo relatado à Justiça, aceitou as condições e transferiu o controle da Tuiuti em maio de 2016. A Kobold, contratada pelos Benedictis, alega no processo que quem assumiu o negócio não foi a BS, mas, sim, supostos funcionários e conhecidos de Silveira: João Edson Sorio e João Sidnei Silveira Leite, ambos moradores de Itu, mesma cidade de Silveira. De acordo com a Kobold, os novos proprietários reconheceram uma dívida de 47 milhões de reais com a BS pouco antes do pedido de recuperação judicial, mas suspeitam que o valor supostamente nunca teria entrado no caixa da empresa. Ou seja, acusam Silveira de fabricar dívidas para ganhar mais dinheiro em cima da companhia e de pôr em marcha uma estratégia para assumir seu comando — e minimizar o prejuízo com a recuperação. EXAME apurou que Silveira conduziu pessoalmente reuniões com fornecedores e credores, identificando-se como o novo dono da Tuiuti.

Procurado por EXAME, o investidor não deu entrevista. Gilmar Donizete Menighini, advogado de Silveira e responsável legal pela BS Factoring, afirma que a empresa atua exclusivamente como credora no processo de recuperação judicial da Tuiuti. Nega, portanto, que Silveira ou qualquer pessoa ligada a ele tenha assumido o controle da companhia. No processo, Menighini refuta todas as acusações. Roberto Adabo, executivo que assumiu a Tuiuti após a troca do controle, disse a EXAME que Silveira não é dono do laticínio. O advogado da família Benedictis, Fernando Ziveti, e a Kobold não quiseram comentar.

No processo, a Kobold relembra outros processos da BS e de seu fundador, argumentando que disputas e transferências

de controle contestadas fazem parte de seu histórico. Roberto Adabo, assim como João Leite, trabalharam também na Líder Alimentos (Leite é, inclusive, um dos sócios). A Líder foi um dos três ativos que a produtora de leite LBR vendeu, durante seu processo de recuperação judicial, em 2014, à ARC Medical Logística, empresa de Raquel e Renata da Silveira Fontoura, sobrinhas de Silveira. Na ocasião, Silveira afirmou que não tinha vínculo com a ARC. A BS era uma das principais credoras da LBR, com passivos de aproximadamente 150 milhões de reais. Em 2016, os antigos donos da empresa capixaba de transportes Patagônia questionaram a transferência do controle do negócio, feito em 2011, antes do pedido de recuperação judicial, para Diego da Silveira Pavanelli, também sobrinho de Silveira, como pagamento pelo valor devido à BS. Em 2015, a indústria de produtos de higiene Cria Sim, de Diadema, na região metropolitana de São Paulo, acusou a BS de não dar baixa em dívidas já pagas, com o objetivo de assumir o comando da companhia.



La Macca: o restaurante italiano em São Paulo é um dos negócios de Silveira

O MERCADO BRASILEIRO DE LEITE É PRÓDIGO EM HISTÓRIAS DE FALÊNCIA, QUEBRADEIRA, DISPUTA SOsocietária E PROCESSO JUDICIAL

Em seus 23 anos no mercado, a BS Factoring já assinou dezenas de contratos com empresas em dificuldade nos mais diversos setores, como produtos de limpeza, carnes e óleo de soja. Mas o segmento de lácteos é um de seus preferidos. "É um setor em que não há espaço para erro. As margens são apertadas e a necessidade de caixa é alta", diz Maurício Nogueira, coordenador da consultoria de agronegócio Agroconsult. Silveira é conhecido por ter mantido durante anos uma linha de crédito com a Parmalat e, posteriormente, com a LBR. Além da BS, ele é sócio direto em outras sete factorings. Aos 57 anos, mora com a família em Itu, onde também tem participação em companhias de transporte turístico, indústria de polpa de suco, corretora de seguros e gestoras de propriedades imobiliárias. Na capital paulista, é um dos investidores, junto com o filho, no restaurante La Macca, localizado na Rua Haddock Lobo, nos Jardins. Chegou a trabalhar durante alguns anos em bancos, mas foi a BS Factoring Fomento Comercial, fundada em abril de 1994, que lhe deu projeção no mercado financeiro. Sua especialidade? Emprestar a quem ninguém mais quer dar crédito. "Ele tem um bom faro para encontrar quem tem potencial, mas está na pior", afirma um consultor do mercado de reestruturação que já assessorou dezenas de empresas.

O grande apetite para o risco e a disposição de fechar contratos vultosos, muitas vezes sem toda a documentação pedida por outros possíveis credores, renderam-lhe no mercado o apelido de "Chico Louco". Em geral, fundos de fomento não gostam de dar mais de 50 milhões de reais em crédito para um mesmo cliente. Silveira aposta mais alto (muitas vezes acima de 100 milhões) e gosta de concentrar suas fichas. "Quando ele acredita em um negócio, vai até o último centavo", diz um advogado especialista em reestruturação de dívidas. Para assumir tamanho risco, cobra caro. Seus serviços podem custar até o dobro de outras factorings, em torno de 3% do valor total do crédito. Mas é quando a empresa não paga que Silveira se destaca, segundo EXAME apurou. Ele não recua na hora de pedir garantias em caso de calote, como carros de luxo, imóveis, fazendas e fábricas. E não se intimida com processos complexos e longos.

A ação de Kobold contra a BS Factoring e Silveira ainda corre na Justiça. Caso se verifique que Silveira de fato assumiu o controle da Tuluti e que os créditos da BS são forjados, como alega a Kobold, ele poderá ser denunciado por crimes falimentares, especialmente por fraude contra os credores no processo de recuperação judicial e numa eventual falência. Além de perder o direito de exercer atividade empresarial, se condenado por crimes falimentares, Silveira pode até ser preso. Enquanto o processo não se desenrola, a Tuluti segue produzindo laticínios e sucos com a marca Shefa. ■

NÃO É VOCÊ QUE VAI MUDAR DE ENDEREÇO.
É O ENDEREÇO QUE VAI MUDAR VOCÊ.

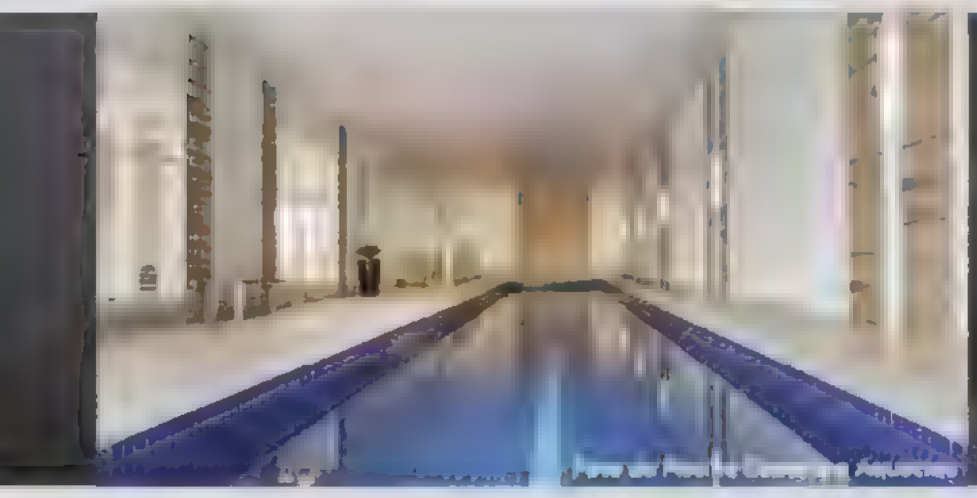
modern life
vila mariana

Rua Gaspar Lourenço, 95 X Rua Machado de Assis

PRONTO PARA MORAR

59 E 76 M²
2 DORMS. (1 SUÍTE)
2 VAGAS DETERMINADAS
SISTEMA COMPLETO
DE SEGURANÇA COM
CFTV E BIOMETRIA

FGTS LIMITE EXPANDIDO PARA **1,5 MM ATÉ 31/12/2017**



LAZER COMPLETO

- AMPLO FITNESS
- PISCINA COBERTA AQUECIDA
- PISCINA DESCOBERTA E INFANTIL
- ESPAÇO GOURMET
- BRINQUEDOTECA

fraiha.com.br

VISITE O DECORADO
11 3080-8530
Somente com agendamento.

idealização:
Fraiha incorporadora

Central de Vendas FGI: Rua Dona Inácia Uchoa 441 - Vila Mariana - São Paulo - CEP 04110-021 - Creci 16.668-J - Secovi 2240

A QUALIDADE QUE VOCÊ ESPERAVA,
NO ENDEREÇO QUE VOCÊ SEMPRE QUIS.

MODERN LIFE
FAGUNDES FILHO

fraiha.com.br

VISITE O DECORADO
Av. Fagundes Filho, 620 - Saúde

PRONTO PARA MORAR

modernlife
fagundes filho

FGTS LIMITE EXPANDIDO PARA **1,5 MM ATÉ 31/12/2017**

70 M²
2 DORMS. (1 SUÍTE)
2 VAGAS DETERMINADAS
LAZER COMPLETO
DEPÓSITO (ACIMA DO 9º ANDAR)
A 550 METROS DA ESTAÇÃO SÃO JUDAS

11 3080-8530
Visitas somente com agendamento

Fraiha Incorporadora 45 ANOS

Central de Vendas FGI: Rua Dona Inácia Uchoa, 441 - Vila Mariana - São Paulo - CEP 04110-021 - Creci 16.668-J - Secovi 2240

MUITO ALÉM DA LEITURA.

Abril Assinaturas. Presente em todos os momentos do seu dia.

O Grupo Abril acredita no poder do conteúdo.
O conteúdo que transforma, **vai além da leitura**
e faz com que as **pessoas saiam do lugar-comum.**

Por isso, convidamos você a conhecer os produtos
e serviços que a Abril leva para sua casa: revistas e livros,
GoRead, GoToShop, GoBOX e Abril Multiassistência.

Acesse **www.muitoalemdaleitura.com.br**

SEU DINHEIRO

PATRICIA VALLE | patricia.valle@abril.com.br

Edifícios corporativos em São Paulo: a demanda espera valorização

FUNDOS

Injeção de capital nos imóveis

Doze fundos imobiliários estão em processo na Comissão de Valores Mobiliários para abrir o capital. Juntos, eles pretendem captar cerca de 3,8 bilhões de reais. As gestoras estão aproveitando o aumento do apetite por risco dos investidores, que têm buscado alternativas, com os juros mais baixos e os preços ainda atrativos dos imóveis, para levantar dinheiro e fazer boas compras. Os gestores do patrimônio recomendam a aplicação nesses fundos para ter uma renda com o pagamento de aluguéis e para ganhar com a valorização das cotas. Em média, os fundos imobiliários renderam 9% nos últimos 12 meses, com a vantagem de ser isentos de imposto, enquanto a taxa Selic deverá chegar a 7% no fim do ano. Para apostar na valorização dos imóveis, a recomendação são edifícios corporativos em São Paulo. "Hoje há muita vacância, mas isso mudará com a retomada econômica, e o preço vai subir", afirma Phillip Soares, analista da corretora Ativa Investimentos.

PARA LEMBRAR

IMC

O conglomerado de restaurantes International Meal Company mostrou resultado em seu processo de reestruturação com diminuição de custos e da dívida. As despesas operacionais caíram 16%, e a geração de caixa aumentou 41% neste semestre em relação ao mesmo período do ano anterior. O banco BTG Pactual estima em 29 milhões de reais o lucro neste ano, depois de dois anos de prejuízo. Os analistas que acompanham a ação recomendam a compra.

— ATENÇÃO —

AES ELETROPAULO

A distribuidora de energia Eletropaulo e a Eletrobras querem negociar um acordo sobre uma dívida contratada pela empresa paulista com a estatal na década de 80. Enquanto a Eletrobras quer receber 3,1 bilhões de reais, a Eletropaulo quer pagar de 950 milhões a 2 bilhões de reais. Os analistas estão atentos para ver quem ganha na negociação. A ação é considerada cara depois de subir 42% em um ano. Apenas um dos nove analistas que avaliam o papel recomenda a compra.

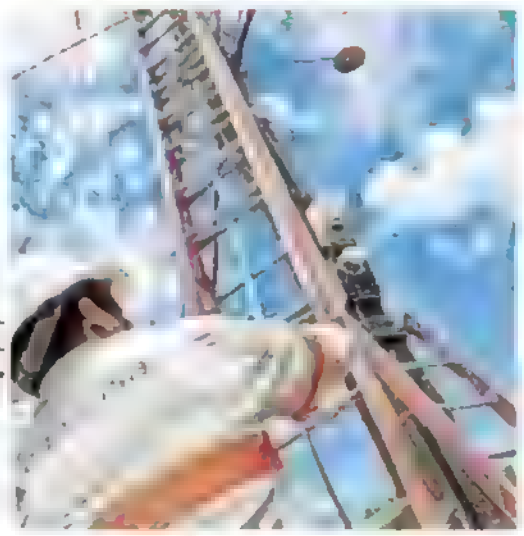
RALPH ORLOWSKI/REUTERS

Bolsa alemã: um dos mercados preferidos dos investidores valorizou 24% em um ano

INTERNACIONAL

COM UM PÉ MAIOR NO EXTERIOR

Os fundos brasileiros que investem pelo menos 90% de seu patrimônio no exterior aumentaram em 120% os ativos sob gestão neste ano, chegando a 11,8 bilhões de reais, segundo um levantamento da empresa de informações financeiras Morningstar — um recorde histórico. Os investidores estão aplicando mais em ações e fundos multimercado para conseguir melhores retornos com a queda dos juros, mas querem diversificar o risco Brasil em meio a incertezas políticas e à eleição à frente. "Recomendamos a diversificação internacional, mas sem a exposição cambial", diz Luis Pinho, estrategista do Andbank. Esses fundos investem em diversos mercados globalmente e renderam 13,3% nos últimos 12 meses. "Há oportunidades em todos os mercados. Em ações, prefiro a Europa", diz Marco Bismarchi, sócio da Tag Investimentos.



SERGIO MORAES/REUTERS

Funcionário da Energisa: grupo elétrico quer captar 850 milhões de reais em debênture de infraestrutura

RENDA FIXA

MAIS COMPRA E VENDA

A liquidez dos títulos privados isentos de impostos (certificados de recebíveis imobiliários e agrícolas e debêntures de infraestrutura) aumentou 35% neste ano, e hoje gira em 121 milhões de reais por dia, segundo um levantamento da corretora XP Investimentos. O aumento de 10% do estoque desses títulos em relação ao ano passado permitiu maior compra e venda desses papéis no mercado secundário, dando mais chance de o aplicador sair do investimento, caso necessário. O receio de não conseguir vender o papel impedia muitos investidores de comprar esses títulos. "Ainda esperamos mais papéis virem a mercado, o que deverá aumentar ainda mais a liquidez", afirma Bruno Constantino, sócio da XP.

> *Tem de evitar a falência da Oi*
>
> **Juarez Quadros,**
>
> presidente da Agência Nacional de Telecomunicações

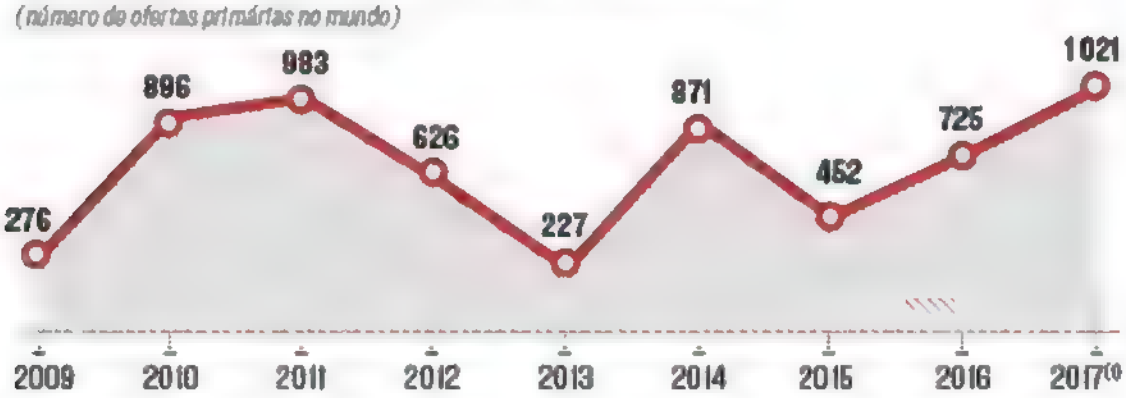
AÇÕES

EUFORIA GLOBAL NO MERCADO DE AÇÕES

Neste ano, o mundo terá o maior número de aberturas de capital desde a crise financeira de 2008. É o que mostra um levantamento da consultoria EY. Até setembro, 1021 companhias estrearam nas bolsas de valores mundiais, 41% mais do que no mesmo período do ano passado. A recuperação da economia mundial, a baixa oscilação dos mercados e a alta das bolsas estão dando confiança aos investidores e incentivando as empresas a abrir o capital. A região com maior número de emissões é a Ásia: apenas na China foram 312 aberturas de capital, com o governo chinês liberando empresas que estavam na fila há anos. O Brasil teve seis ofertas que captaram 4,1 bilhões de reais, fazendo a bolsa brasileira registrar a nona posição em captação. Ela vai voltando ao radar dos investidores, com valorização de 27% neste ano.

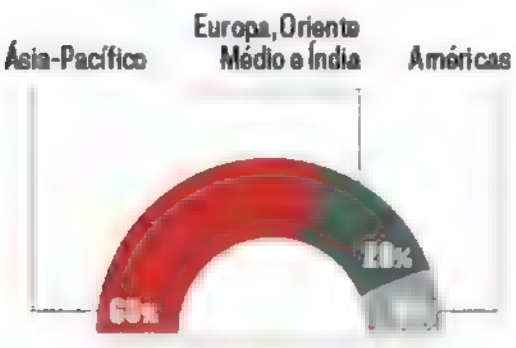
Este ano terá o maior número de ofertas iniciais de ações pelo mundo desde 2009, graças ao aquecimento da economia e à alta do mercado acionário

(número de ofertas primárias no mundo)



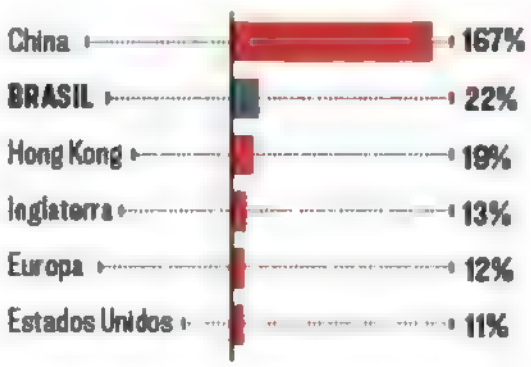
A maior parte das emissões neste ano foi na Ásia

(em % do número de emissões)(1)



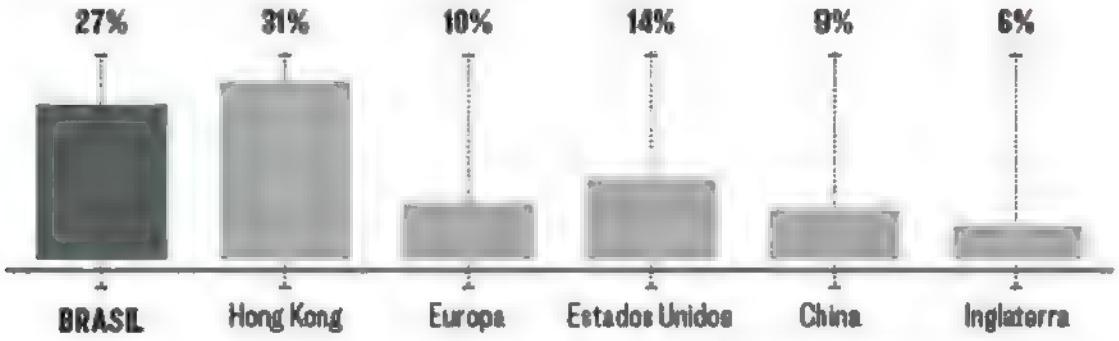
E a Ásia também teve o melhor retorno dos IPOs

(retorno médio das ações desde a oferta inicial até setembro de 2017)



Apesar de ter menos ofertas que outros mercados, a bolsa brasileira tem um dos melhores resultados neste ano de euforia de ações no mundo

(retorno dos principais índices de ações)(2)



(1) Até setembro (2) Até 17 de outubro Fontes: Bloomberg e EY

Soluções na saúde

Desde 2000, nossas soluções na assistência domiciliar e hospitalar têm a confiança das famílias dos pacientes e das operadoras de saúde.

O momento da saúde exige inovação e eficiência no cuidado do paciente e no controle adequado dos custos.

Global Care
Health Solutions

Saiba mais sobre nossas inovações, eficiência clínica e cuidados humanizados

11.3124-4555
www.globalcare.com.br

São Paulo – Campinas
Curitiba – Salvador

MULHERES

Um levantamento inédito mostra quais são as empresas que mais promovem mulheres a cargos de liderança no Brasil — e o que todos podemos aprender com elas

FOTOS: ANDRÉ VALENTIM, CRISTIANO MARZ, GERMANO LÜDERS E GUILHERME TRATAMENTO: CARLOS REDIGHIERI

OUÇA A REPORTAGEM
(continua mais na pág. 12)

NO TOPO

Funcionárias da consultoria EY: o número de sócias no Brasil dobrou nos últimos cinco anos

XPATRIAR EXECUTIVOS JÁ FAZ PARTE DA ROTINA DA FABRICANTE DE BEBIDAS COCA-COLA NO BRASIL. Na última década, dezenas de brasileiros passaram uma temporada em alguma das subsidiárias da empresa, com sede em Atlanta, nos Estados Unidos. A experiência costuma alçar profissionais ao topo da hierarquia. Foi o caso do atual presidente da companhia no país, Henrique Braun. De 2013 a 2016 ele esteve à frente das operações da marca na China e na Coreia. Na volta, assumiu o cargo atual. Há cerca de cinco anos, porém, saltou aos olhos dos executivos da empresa um fato: a ausência de mulheres. Em 2012, quando a subsidiária da companhia no Brasil começou a prestar atenção à presença feminina em cargos de liderança, contou apenas uma brasileira expatriada. De lá para cá, uma série de esforços foram feitos para mudar essa realidade. Deu resultado. Hoje existem nove brasileiras alocadas pela Coca-Cola no mundo. "Conseguimos aumentar a presença feminina ao flexibilizar as políticas de expatriação", diz Raissa Lumack, vice-presidente de recursos humanos e uma das três mulheres entre os dez cargos mais altos da companhia no Brasil. Desde 2013 as executivas podem levar, por exemplo, a mãe para dividir as tarefas de cuidados com os filhos, com os benefícios estendidos a ela. E, se alguma preferir não se mudar com toda a família, a empresa paga as despesas com passagens aéreas para casa todo fim de semana. O benefício também vale para executivos do sexo masculino.

A iniciativa de entender melhor o que precisava ser feito para abrir caminho para as mulheres surgiu de uma diretriz definida globalmente: ter igualdade de gêneros na liderança da Coca-Cola até 2020. A decisão partiu de uma constatação: sete em cada dez refrigerantes da marca no mundo eram vendidos para mulheres, mas internamente elas representavam apenas 23% dos executivos — hoje já são 32%. No Brasil, a proporção é de 27%.

A operação brasileira da Coca-Cola faz parte de um grupo de 12 empresas apontadas como as melhores de seus setores na promoção de profissionais do sexo feminino no país, na primeira edição do Guia EXAME de Mulheres na Liderança. O Guia

JONNE RORIZ

AS MELHORES

A lista dos destaques do Guia EXAME de Mulheres na Liderança

Do total de respondentes, 30 empresas de grande porte estão acima da média geral das participantes — e entraram para o ranking, organizado por setor. A mais bem pontuada entre as pequenas e médias empresas também recebeu destaque

ALIMENTOS

COCA-COLA (1º)

Destaques: Diageo (18ª) e Pepsico do Brasil (25ª)

BENS DE CONSUMO

JOHNSON&JOHNSON (2º)

Destaques: Avon (5ª), Kimberly-Clark (7ª), L'Oréal (12ª) e Grupo Boticário (18ª)

ELETROELETRÔNICOS

SCHNEIDER ELECTRIC (3ª)

Destaque: Whirlpool (28ª)

CONSULTORIA

EY (4ª)

Destaques: Accenture (6ª) e PwC (9ª)

VAREJO

MAGAZINE LUIZA (8ª)

Destaque: Arcos Dourados (25ª)

FARMACÊUTICO

TAKEDA (10ª)

Destaques: Pfizer (14ª) e Novartis (24ª)

QUÍMICO E PETROQUÍMICO

SHELL (15ª)

Destaque: White Martins (16ª)

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES

ATENTO (13ª)

Destaque: SAP (26ª)

SAÚDE

AC CAMARGO (11ª)

Destaque: Laboratório Sabin (27ª)

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

ZURICH SANTANDER BRASIL SEGUROS E PREVIDÊNCIA (20ª)

Destaques: MetLife (21ª), Itaú (22ª) e Zurich Brasil Seguros (30ª)

SERVIÇOS

TICKET (23ª)

ENERGIA

AES ELETROPAULO (29ª)

Melhor entre as pequenas e médias empresas: BELEZA NATURAL

Fonte: Fundação Getulio Vargas de São Paulo

é fruto de uma parceria com a ONG Women in Leadership in Latin America (Will), que reúne 2 700 associados em quatro países. "Dar visibilidade às práticas corporativas que dão resultado é fundamental para o avanço do tema", diz a advogada Silvia Fazio, presidente da Will. Para elaborar a lista das melhores empresas na promoção da diversidade de gênero na liderança, especialistas do Grupo de Pesquisa em Direito, Gênero e Identidade da Fundação Getulio Vargas de São Paulo analisaram as respostas de 90 companhias a 71 questões, divididas em duas partes. A primeira abordou políticas e processos, como o monitoramento da equidade de gênero e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A segunda diz respeito aos dados demográficos da presença de mulheres por nível hierárquico. As que tiveram uma pontuação acima da média foram organizadas por setor (*veja quadro acima*).

O resultado é o mais amplo levantamento sobre práticas de equidade de gênero do país. Em média, as empresas obtiveram uma pontuação equivalente a 32% da nota máxima. E 20% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres entre as participantes. Entre as 31 destacadas, apenas sete têm uma mulher no cargo de presidente. "Há também perceptíveis diferenças setoriais", afirma Lígia Sica, professora na Fundação Getulio Vargas e responsável pela realização do questionário e pela metodologia usada no processamento dos dados da pesquisa. Dois setores campeões

Alfredo Lilia, da seguradora Zurich Santander: equidade nos cargos de entrada

OMAR PAIXÃO

em presença feminina são o de saúde e o farmacêutico, com 46% e 43% de mulheres na liderança, respectivamente. No setor de energia, em contraste, elas são apenas 11%.

O que se vê na maioria das companhias brasileiras é algo ainda mais desigual. As mulheres ocupam apenas 16% do universo total dos cargos de liderança, segundo uma pesquisa recém-concluída com 321 empresas pela consultoria Korn Ferry com diretores, vice-presidente e presidentes. Há uma década, a proporção era de 9%. Hoje só 5% têm uma mulher na presidência. Quase metade das empresas brasileiras — 45% delas — não tem sequer uma mulher entre seus diretores. Dez anos atrás, 58% estavam nesse grupo. Não é um quadro estático, portanto, mas ele evolui lentamente. Um cálculo elaborado pelo Fórum Econômico Mundial dá a dimensão dessa velocidade. No ritmo atual, a disparidade de gênero no mercado de trabalho no mundo só vai acabar daqui a 170 anos.

No mesmo estudo, o Brasil aparece na 79ª posição no Índice Global de Desigualdade de Gênero, elaborado desde 2006 com a análise de 144 países. Um dos tópicos que mais pesaram contra o Brasil foi a desigualdade de renda. Segundo o estudo, o abismo salarial entre homens e mulheres é superior a 50%, caso também de França, Chile, Peru e Hungria. Mesmo quando se olha a remuneração de homens e mulheres nos mesmos cargos em grandes empresas, ainda há uma diferença. Segundo dados da consultoria Korn Ferry para o mercado brasileiro, as executivas ganham 6,2% menos do que os pares do sexo masculino.

As diferenças persistem mesmo num cenário em que as mulheres já são maioria

MUITO DESIGUAIS

O retrato de cada setor é muito diferente.

Os setores nos quais há mais políticas e processos para diversidade de gênero
(dados referentes às 90 participantes da pesquisa — pontuação máxima: 212)

E os setores com mais mulheres em cargos de comando[1]
(proporção de mulheres em relação ao número total de posições de liderança por setor)

E menos da metade das participantes já aderiu a práticas de diversidade

Algumas das políticas empregadas pelas empresas participantes da pesquisa em favor da equidade de gênero

Fonte: Fundação Getulio Vargas de São Paulo

dos estudantes do ensino superior. Hoje elas representam 60% dos brasileiros que já concluíram uma faculdade. Nos Estados Unidos, a proporção é semelhante. Lá, as mulheres já constituem a maioria dos alunos em faculdades há três décadas. Mesmo assim, uma executiva só sucedeu à outra no posto mais alto da hierarquia, na história corporativa americana, em 2009, quando Ursula Burns assumiu a presidência executiva e do conselho de administração da Xerox no lugar de Anne Mulcahy. Ainda hoje é a única. Também lá a participação de mulheres nesse nível da hierarquia é de apenas 5% — um patamar que se mantém ao longo dos anos.

DISCUSSÃO EM ALTA

Se as estatísticas continuam desanimadoras, o assunto nunca ganhou tanta ressonância entre as empresas. Estima-se que 60% das companhias americanas têm um executivo apenas para cuidar da diversidade na força de trabalho. Entre as empresas participantes do Guia EXAME de Mulheres na Liderança, 33% mantêm um cargo equivalente. Empresas como a de tecnologia SAP e a seguradora Metlife optaram por esse caminho e veem resultados. Na MetLife, a vice-presidência de diversidade é uma posição global. Um comitê local formado em 2014, com integrantes de diversos níveis hierárquicos, se reúne duas vezes por mês para definir ações prioritárias. Globalmente, a meta é atingir 40% de mulheres na liderança. A operação brasileira já tem 50%, quatro mulheres e quatro homens na diretoria. "O estágio dessa discussão varia de país para país. Mas o que se nota é que, até alguns anos atrás, havia o reconhecimento e não existia muita ação. Agora as pessoas começam a ver soluções e maneiras de não esperar até que as coisas se resolvam sozinhas", diz Julio Portalatin, presidente mundial da consultoria de recursos humanos Mercer, com sede em Nova York.

Um fator que ajudou o tema a ganhar relevância foi a percepção de que a diversidade faz bem para os negócios. Segundo dados da consultoria McKinsey, nas empresas com diversidade de gênero na gestão, o resultado financeiro é 15% superior em relação à média de suas concorrentes diretas. Quando há também a diversidade

étnica na liderança, os resultados são 35% maiores. O apelo se estende à economia global. De acordo com o mesmo estudo, num cenário em que todos os países alcançassem a equiparação de gêneros, 28 trilhões de dólares seriam adicionados ao PIB global anual até 2025.

O tema também se tornou sensível para a imagem corporativa, sobretudo nos Estados Unidos. Desde o início do ano, a empresa de tecnologia Google e o banco JP Morgan estão sendo processados pelo Departamento de Trabalho dos Estados Unidos. O órgão do governo americano alega "discriminação sistemática contra empregadas do sexo feminino em alguns cargos, pagando a elas salários mais baixos do que os de colegas do sexo masculino em cargos equivalentes". Além dos danos de imagem e reputação, as companhias podem perder contratos com o governo americano. O Google alega que recentemente já havia corrigido a diferença salarial entre funcionários de sexos diferentes globalmente e que, nos Estados Unidos, provê pagamento igual a funcionários de diferentes etnias. O JP Morgan não comenta. No início de outubro, a Justiça americana recusou pela segunda vez uma petição dos advogados do banco para tentar encerrar o caso. Neste ano, a rede social Facebook se viu diante de uma polêmica semelhante, iniciada por uma

Comitê de mulheres da MetLife: encontros quinzenais para discutir o tema

O QUE ELAS FAZEM

O questionário preenchido pelas participantes do Guia EXAME de Mulheres na Liderança contempla diversas práticas divididas nos seis eixos

Estímulo à Liderança Feminina

Criação de programas de mentoria, coaching e incentivo para participação de mulheres em cargos dominados por homens

A MELHOR:
ACCENTURE

Em 2016, a consultoria assumiu o compromisso global de ter 40% de mulheres na liderança até 2025. Hoje tem 15%. Uma das medidas tomadas foi a criação de programas de mentoria. Num deles, específico para gestantes, executivos experientes e com filhos aconselham sobre como conciliar família com trabalho

Estrutura, Processos e Estratégia da Empresa

Existência de um comitê para debater o tema e gerenciar ações e envolvimento da alta liderança no tema

A MELHOR:
WHITE MARTINS

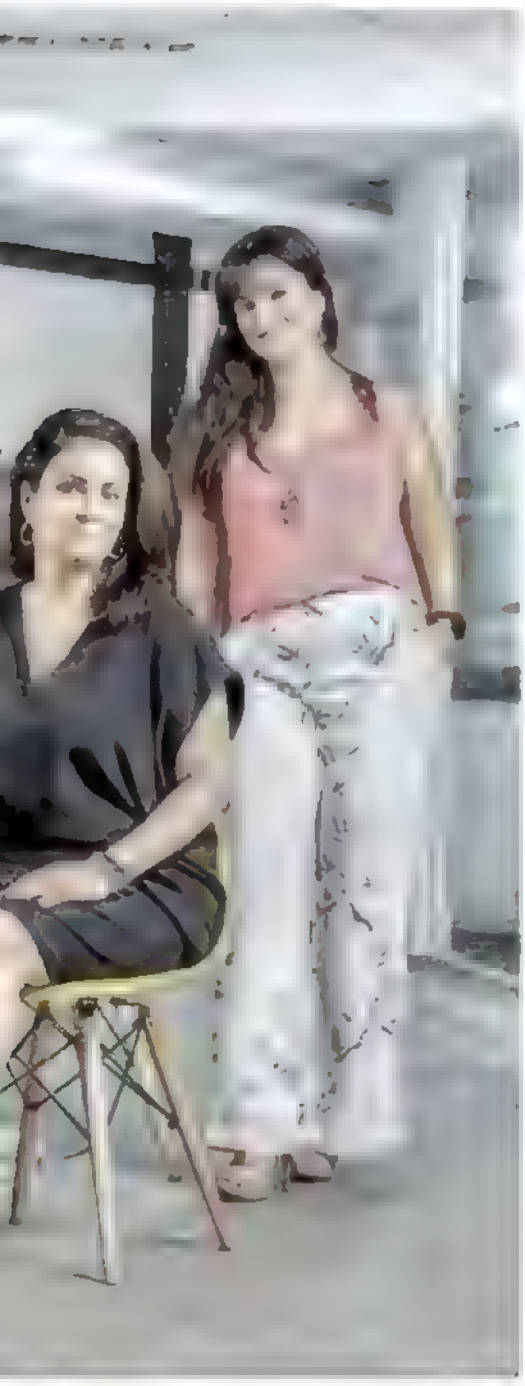
Desde 2010, a produtora de gases industriais Praxair, controladora da White Martins, tem uma diretoria global de diversidade. Executivos que conseguem ampliar a contratação de mulheres e negros recebem reconhecimento público — e também ganham bônus adicional

Atuação Externa

Realização de compromisso formal com a equidade de gênero e estímulo à diversidade entre os fornecedores

A MELHOR:
COCA-COLA

Em 2010, a Coca-Cola estabeleceu a meta de ajudar 5 milhões de mulheres até 2020 a ter independência financeira com o empreendedorismo. De lá para cá, 1,7 milhão de mulheres em 64 países passaram por cursos e consultoria para desenvolver novos negócios



OMAR PAIXÃO

Programa para recrutar mulheres na consultoria Accenture: homens também são mentores

OMAR PAIXÃO

ex-funcionária. Ela fez um levantamento que mostra que os projetos de engenharia realizados por mulheres no Facebook nos últimos anos foram 35% mais rejeitados, receberam 8% mais críticas e demoraram 4% mais tempo para ser aceitos, segundo reportagem do *The Wall Street Journal*. A companhia, cuja vice-presidente de operações é a executiva Sheryl Sandberg, criadora da associação global Lean In, para a promoção da equidade de gênero, rebateu as críticas. Mas o estrago já estava feito.

Não à toa, a causa da diversidade entrou há mais tempo nas discussões de empresas americanas e europeias. Isso se reflete claramente nas diferenças de desempenho entre as empresas brasileiras e multinacionais do Guia. No primeiro grupo, 20% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Nas multinacionais, o índice sobe para 25%. Entre as empresas brasileiras em destaque, chamam a atenção

temáticos abaixo. Veja exemplos de medidas relacionadas a cada um deles — e as empresas que se destacaram nesses temas

Monitoramento da Equidade de Gênero

Acompanhamento da presença feminina por cargo e das causas da rotatividade de mulheres também por nível hierárquico

A MELHOR
GRUPO BOTICÁRIO

Desde 2013, o Grupo Boticário acompanha a presença feminina por toda a hierarquia. Hoje, as mulheres no grupo representam 50% das vice-presidências e 51% das posições de coordenação. No quadro total de funcionários elas são maioria, com 59% de participação

Combate à Discriminação de Gênero

Inclusão de mulheres em processos de seleção, treinamento de viés inconsciente e criação de canal de denúncia

A MELHOR
SCHNEIDER ELECTRIC

A empresa dá treinamento contra vieses inconscientes, criou um canal de denúncia contra assédio e tem a meta de preencher 40% de suas contratações com mulheres. No ano passado, equalizou a diferença salarial entre homens e mulheres nos mesmos cargos

Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

Implementação de jornada flexível, adoção de home office e outras medidas que ajudem nesse equilíbrio

A MELHOR
EY (ANTIGA ERNST&YOUNG)

Desde 2012, os funcionários podem escolher trabalhar 2 horas a mais por dia e folgar uma vez por semana. Também podem optar por trabalhar por 4 horas durante um período de seis meses a um ano, com redução salarial. Há ainda a alternativa de home office

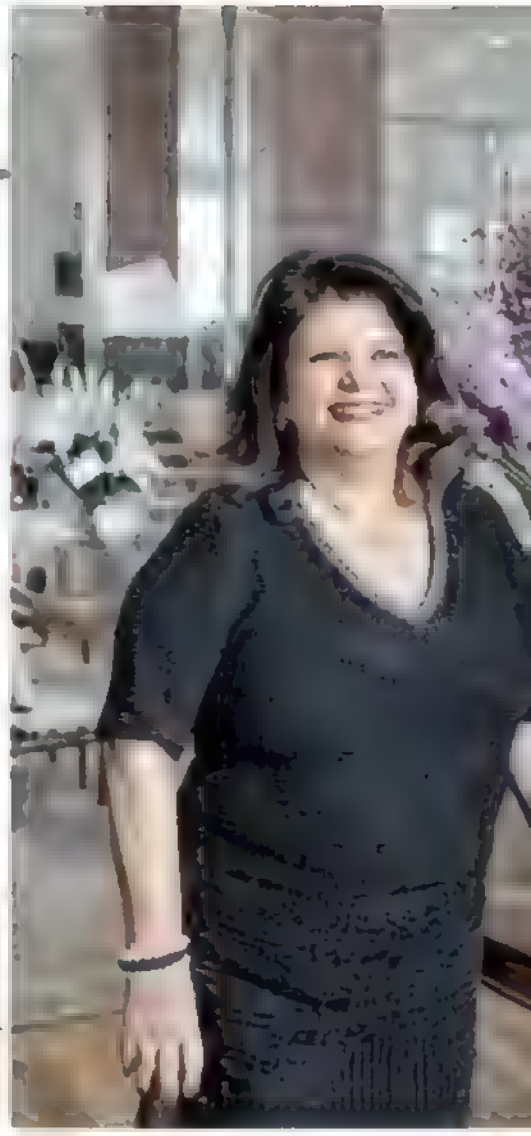
as que foram fundadas por mulheres. É o caso da rede de salões de beleza e fabricante de cosméticos Beleza Natural, a melhor entre as pequenas e médias empresas. O primeiro salão da rede especializada em cabelos cacheados foi inaugurado há 24 anos no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro. Hoje a rede tem 42 lojas, e o primeiro salão em Nova York será aberto neste ano. Em 2013, o fundo de investimento GP comprou 33% das ações da empresa, que tem como sócios a fundadora Heloísa Assis, conhecida como Zica, seu marido e seu irmão, além de Leila Velez, atual presidente da companhia. Do total de 4 000 funcionários, 90% são mulheres. Boa parte delas era cliente e muitas tiveram na Beleza Natural o primeiro emprego.

É uma tendência confirmada por um levantamento realizado pela escola de negócios Insper a pedido da consultoria de recrutamento Talenses com 339 empresas. "Quando as empresas têm mulheres entre os fundadores, ou no conselho de administração, ou nos cargos de vice-presidência, há maior presença feminina na totalidade de cargos de gestão", diz Regina Madalozzo, professora no Insper e pesquisadora da atuação da mulher no mercado de trabalho. É o que se vê também no caso do grupo de laboratórios de análises clínicas Sabin, fundado por Sandra Costa e Janete Vaz em 1984, hoje presente em 22 cidades do país, com 4 000 funcionários e faturamento anual superior a 700 milhões de reais. "Mais de 90% das pessoas em cargos de gestão têm muitos anos de casa e foram promovidas de nossa base, que tem maioria feminina", diz a bioquímica Lídia Abdalla, presidente do Sabin. A empresa contabiliza 62% de mulheres na gerência e 38% na diretoria.

AS EMPRESAS ESTRANGEIRAS TÊM MAIS MULHERES NO TOPO DO QUE AS BRASILEIRAS

AS COTAS RESOLVEM?

Há pouquíssimas mulheres no conselho das empresas — e as cotas surgem como um recurso para mudar esse cenário mundo afora


PAULO LOPES/FUTURA PRESS

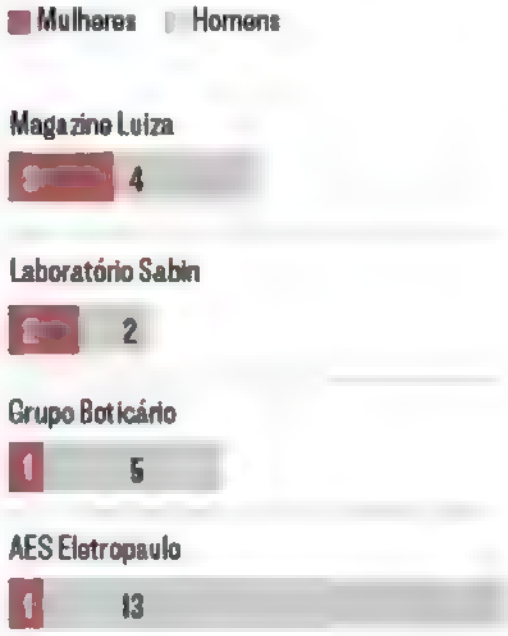
Se há poucas mulheres em cargos executivos, elas são raríssimas nos conselhos de administração. Hoje, apenas 7,9% dos integrantes na instância mais alta de governança das empresas de capital aberto no país são do sexo feminino, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). E o dado, é bom lembrar, inclui acionistas — um universo estimado em pelo menos metade desses postos. Na amostra da pesquisa do Guia EXAME de Mulheres na Liderança, quatro entre as 23 empresas nacionais de grande porte que reportaram possuir conselho têm pelo menos uma mulher nesse nível. Elas ocupam sete assentos. Quatro delas são acionistas, como Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do varejista Magazine Luiza. As demais são Anete Krigsner, filha do fundador do Grupo Boticário, Miguel Krigsner; e a dupla Janete Ribeiro Vaz e Sandra Soares Costa, fundadoras do Laboratório Sabin. Apenas três são independentes. Duas delas — as consultoras Betania Tanure e Inês Corrêa de Souza — estão no conselho do Magazine Luiza, empresa com maior presença feminina nesse nível entre todas as participantes. "Não se pensa em mulheres para certos cargos nas empresas. E o conselho é um deles", diz Luiza.

Há um aspecto prático que co-

Não existe, claro, uma fórmula única para todas as empresas. "O que vale para todos os casos é que os esforços só avançam com adesão dos principais executivos", afirma Lígia, da FGV. Nesse momento, cada empresa tem o próprio gatilho. Alfredo Lalia, presidente da operadora de seguros e previdência Zurich Santander, diz que o sinal amarelo soou em junho de 2016, quatro meses depois de assumir o cargo. Ele participou de uma reunião com 18 estagiários — 70% do sexo masculino. Então, definiu que a empresa contrataria somente estagiárias até que houvesse a equiparação de gêneros nos cargos de entrada. A meta foi atingida em menos de

Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza: "Cotas são um mecanismo transitório para quebrar barreiras"

Entre as grandes empresas participantes da pesquisa, apenas quatro têm mulheres no conselho de administração



Fonte: Guia EXAME de Mulheres na Liderança

labora para a escassez de mulheres no grupo que toma as principais decisões estratégicas de uma companhia: a falta delas por toda a hierarquia. Hoje, segundo um levantamento realizado pelo IBGC, os cerca de 2 200 conselheiros de 339 empresas de capital aberto no Brasil passaram antes por quatro posições: presidência, vice-presidência, diretoria ou por um assento em outro conselho de administração. E 70% deles têm mais de 50 anos. "Com menos mulheres em altos postos da hierarquia, há menos mulheres aptas a um cargo no conselho", diz Betania Tanure, que há 12 anos participa de conselhos e está também nos da construtora MRV.

As cotas surgem como recurso para forçar uma guinada. Seus defensores, como Luiza e a organização que ela ajudou a fundar — Mulheres do Brasil, hoje com 7 500 associadas —, acreditam que é a única maneira de quebrar o que atribuem em grande parte a um aspecto cultural. "As cotas representam uma situação transitória necessária para quebrar barreiras", afirma Luiza. O grupo advogou a favor de um projeto de lei para garantir diversidade de gênero no conselho de administração de empresas estatais e de economia mista, aprovado em março. Agora falta passar pela Câmara. A proposta prevê que, até 2018, 10% das vagas sejam dedicadas a mulheres. A exigência aumenta até 2022, quando o percentual requerido sobe para 30%. A ideia é que a obrigatoriedade permaneça até 2030, quando, em tese, a barreira cultural teria sido quebrada.

Alguns países europeus já recorreram às cotas há mais de uma década. Em 2003, a Noruega foi a primeira a exigir que 40% dos assentos de conselhos fossem dedicados a mulheres. De fato, o país é hoje o que mais tem representação feminina nesse nível no mundo. Nos Estados Unidos não há cotas, e a participação das mulheres está estacionada em torno de 19% dos assentos há pelo menos uma década. O IBGC já se manifestou contra as cotas. Entre as razões está a possibilidade de sobrecarregar as mesmas mulheres, comprometendo seu desempenho. Ou a nomeação de profissionais sem experiência necessária. "Estamos trabalhando para mudar esse cenário com programas de formação de profissionais", afirma Heloisa Bedicks, superintendente do IBGC, que já treinou 41 mulheres com a participação de profissionais como Fabio Barbosa, ex-presidente do banco Santander. Para Luiza, a única maneira de acelerar a mudança é com as cotas. "A outra opção é esperar 110 anos", diz.

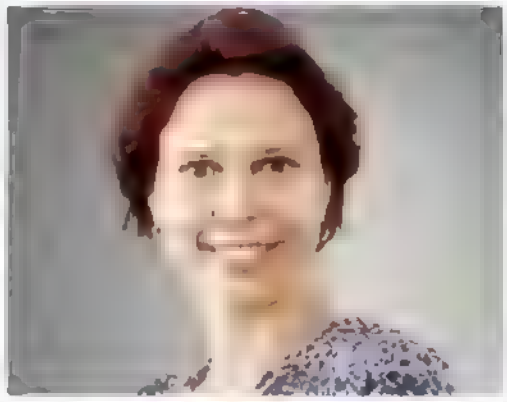
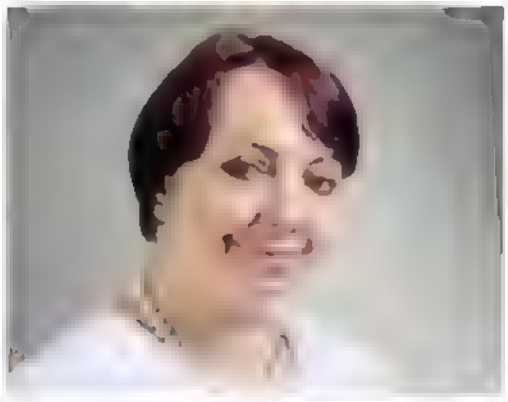
um ano. "Está claro que o mercado financeiro é hoje predominantemente masculino porque, ao longo do tempo, os homens concederam privilégios uns aos outros", diz Lalia. Outros processos foram mudados na Zurich Santander. Todo e qualquer recrutamento deve apresentar quatro pessoas como finalistas, e, no mínimo, uma delas deve ser de sexo diferente das outras. As novas regras já trouxeram resultados. Na linha sucessória elas se tornaram a maioria: estão em sete dos 11 cargos de superintendência.

As práticas voltadas para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão entre as mais adotadas pelas empresas participantes do levantamento. "A maternidade coincide com o período em que a carreira se define. E é aí que muitas mulheres ficam para trás", diz a consultora de gestão Betania Tanure. Num estudo realizado por ela, com 238 mulheres, o percentual de executivas com apenas um filho é de 44%. No caso dos homens, 71% têm mais de um filho. Oferecer flexibilidade para conciliar demandas pessoais com profissionais tem ajudado na mudança desse cenário. Foi o

caso de Cristina Palmaka, presidente da filial da multinacional alemã de tecnologia SAP. Em 2006, dez meses após o retorno da licença-maternidade, ela foi promovida a uma vice-presidência para a América Latina. Cristina teve a chance de escolher entre continuar em São Paulo ou mudar-se para algum dos vários escritórios da companhia no continente. "Mantive a base em São Paulo porque aqui tenho a ajuda de minha mãe e meu marido não conseguiria uma transferência", afirma. Ainda assim, não deixou de viajar todos os meses para países como Colômbia, Estados Unidos e também para a Europa. "Quando nasceu o primeiro dente de minha filha, estava em Praga e fiquei muito magoada por não estar presente", diz Cristina. "Foi aí que me dei conta de que perderia muitos momentos como aquele e decidi em quais ocasiões minha presença seria inegociável." Ela não perde as apresentações da filha na escola nem deixa de levá-la ao primeiro dia de aula no ano.

Com o mesmo objetivo, algumas medidas foram tomadas na rede varejista Magazine Luiza, a melhor do setor de varejo do Guia. Para atingir o posto de gerente de uma de suas mais de 600 lojas, os candidatos devem fazer um estágio de seis meses em outras unidades. Há dois anos, a companhia passou a impedir que as mulheres fossem alocadas a mais de 150 quilômetros da cidade em que moram nesse período. "Isso ajudou a aumentar o percentual de mulheres na gerência, que hoje é de cerca de 40%", diz Patricia Pugas, diretora de recursos humanos da Magazine Luiza, que também paga os custos de um acompanhante para mulheres com filhos com menos de 1 ano que viajam a trabalho.

Para um crescente grupo de acadêmicos e executivos, no entanto, reduzir a questão à maternidade significa ver só uma parte do problema. Há um obstáculo invisível tão ou mais determinante para a evolução da carreira das mulheres. "Todos temos crenças ou vieses que afetam nossas decisões cotidianas sem que tomemos consciência disso", diz Margareth Goldenberg, consultora especializada em diversidade. Um exemplo disso no mundo corporativo está na tendência de nem considerar mulheres para postos de expatriação simplesmente porque, em geral, elas dizem

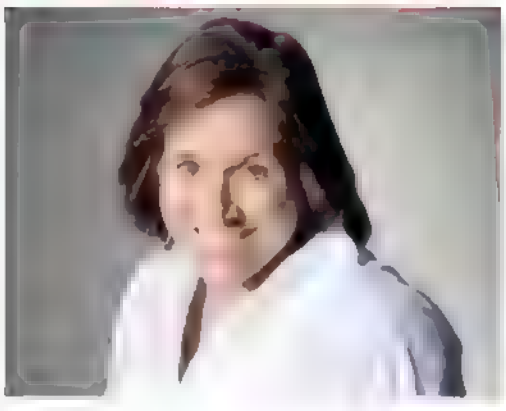
FOTOS: DANIELA TOVIANSKY; GERMANO LÜDERS; LEO MARTINS; NEDE NERDIA; OMAR PAIXÃO; REGIS FILHO; RONDON VELOZO/MS; VALOR/FOLHAPRESS

AS LÍDERES DO AMANHÃ

Com mais de 1000 jovens inscritas pelo site de EXAME, um programa selecionou dez universitárias para uma série de encontros com executivas e empresárias

As mulheres já representam mais da metade dos brasileiros com ensino superior completo. Nos programas de trainee e no nível gerencial, a presença delas também já se aproxima à dos homens. Uma das formas mais eficazes para permitir que elas deem o próximo passo em direção ao topo das companhias é a participação em programas de mentoria, segundo um estudo conduzido por pesquisadores das universidades Harvard e Tel-Aviv. O problema é que, segundo análise divulgada em outubro pela consultoria de estratégia McKinsey e pela organização LeanIn, fundada pela vice-presidente de operações do Facebook, Sheryl Sandberg, as mulheres têm menos acesso direto a

No alto, da esquerda para a direita: Cristina Palmaka, da SAP; Priscila Vansetti, da DuPont; Denise Santos, da Beneficência Portuguesa; Solange Ribeiro, da Neoenergia; Marilia Rocca, da Ticket; Tania Cosentino, da Schneider Electric; Alcione de Albanesi, da Amigos do Bem; Nadir Moreno, da UPS; Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza; e Claudia Soares, da prefeitura de São Paulo



executivos das empresas em que trabalham. Uma das suspeitas é que naturalmente as pessoas tendem a se aproximar de quem é parecido consigo mesmas. "Olhamos para o topo das empresas e só vemos homens. A jovem que está iniciando a carreira raramente tem um modelo, uma mulher no cargo mais alto da companhia em quem possa se espelhar", diz André Freire, sócio-diretor da Exec, consultoria de recrutamento de altos executivos.

Com esse dilema em mente, a Exec criou, em parceria com EXAME e a ferramenta de recrutamento online Repense Game, um programa de mentoria com dez executivas e empreendedoras de sucesso destinado a universitárias do penúltimo ou último ano de graduação. As 1 105 jovens de todo o país inscritas, por meio de Exame.com, para participar do projeto passaram por uma dinâmica de grupo e testes de perfil. O time de recrutadores da Exec entrevistou 20 finalistas e escolheu dez delas para participar de três sessões com uma das mentoras do projeto. Desde agosto, as estudantes selecionadas — de faculdades como administração, engenharia, relações públicas e economia, dos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco — estão recebendo pessoalmente de suas mentoras conselhos sobre como alavancar a carreira. "Minha expectativa é que eu consiga fazer algo diferente no futuro, obter destaque no trabalho e inspirar outras mulheres", diz Sara Garcia da Rocha, de 22 anos, estudante de comércio exterior na Univille, em Joinville, Santa Catarina, e estagiária de uma empresa de importações e exportações. Sara teve como mentora a engenheira Priscila Vansetti, presidente da subsidiária da indústria química DuPont no Brasil. Assim como as demais participantes, Sara recebeu um material com uma série de tarefas a ser feitas antes de cada encontro. Numa delas, era preciso avaliar a própria vida e sinalizar as perspectivas de futuro. "Por um lado, as empresas muitas vezes assumem premissas sobre as mulheres, como a de que não pretendem subir a cargos de maior responsabilidade. Por outro lado, muitas mulheres esquecem de abraçar as oportunidades e de que são elas mesmas as donas de sua carreira. É preciso fazer um plano e executá-lo", diz Priscila, que atribui sua posição atual ao apoio que teve de mentores e mentoras ao longo de 35 anos de carreira. "Eles me ajudaram a escolher caminhos e me abriram portas."

não mais frequentemente do que os homens. Empresas como a japonesa Takeda, dona de marcas como os remédios Dramin e Neosaldina no Brasil — e que é a melhor do setor farmacêutico no Guia —, resolvem a questão com um sistema de planejamento sucessório bem elaborado. Nele, todos os 500 executivos, de gerentes ao presidente da empresa, são organizados em três estágios de prontidão para o próximo passo na carreira. Mais que isso, o executivo é convidado a dizer se está ou não disposto a encarar um desafio em outro país, e mais especificamente em quais regiões. Também pode escolher um mentor e tem direito a um coach externo para definir o que e como fazer. A administradora paulista Renata Campos, presidente da operação brasileira da Takeda, demonstrou o desejo de ter uma experiência estrangeira há cinco anos. A oportunidade apareceu em 2013, quando ela se mudou com o marido para a Turquia como gerente-geral. Na volta, dois anos depois, tornou-se a primeira brasileira a ocupar a presidência. "Ter a chance de dizer o que eu queria foi fundamental para que eu pudesse construir minha carreira e meu planejamento pessoal em paralelo", afirma.

ESTUDOS MOSTRAM QUE VIESES DE GÊNERO SÃO CONSTRUÍDOS DESDE A INFÂNCIA

Estudos mostram que os vieses de gênero são construídos ainda na infância. Um deles, publicado em janeiro pela revista *Science*, e conduzido por pesquisadores dos departamentos de psicologia das Universidades de Nova York, Princeton e Illinois, mostra que a tendência de formar uma correlação entre gêneros e capacidade de desempenhar tarefas costuma começar aos 6 anos de idade e influencia as decisões do futuro, bem como a autoestima. Os pes-

quisadores testaram uma série de hipóteses com 400 crianças americanas de 5 a 7 anos de idade. Num dos testes, as crianças ouviam uma história sobre uma pessoa "muito, muito esperta". Aos 5 anos, diante de imagens de duas mulheres e dois homens, todos desconhecidos, a maioria dos meninos apontava para os homens, enquanto a maioria das meninas apontava para as mulheres. A partir dos 6 anos, as meninas tendem a acreditar menos que mulheres são brilhantes e passam a se identificar mais com descrições como "muito legal" e "muito esforçada". Segundo os pesquisadores, essas imagens construídas socialmente ajudam a levar uma minoria das mulheres para faculdades de matemática, física ou engenharia. "Essas crenças arraigadas tendem a se perpetuar", diz a professora Regina, do Insper.

ALGUMAS EMPRESAS ADOTARAM METAS PARA ACELERAR AS MUDANÇAS

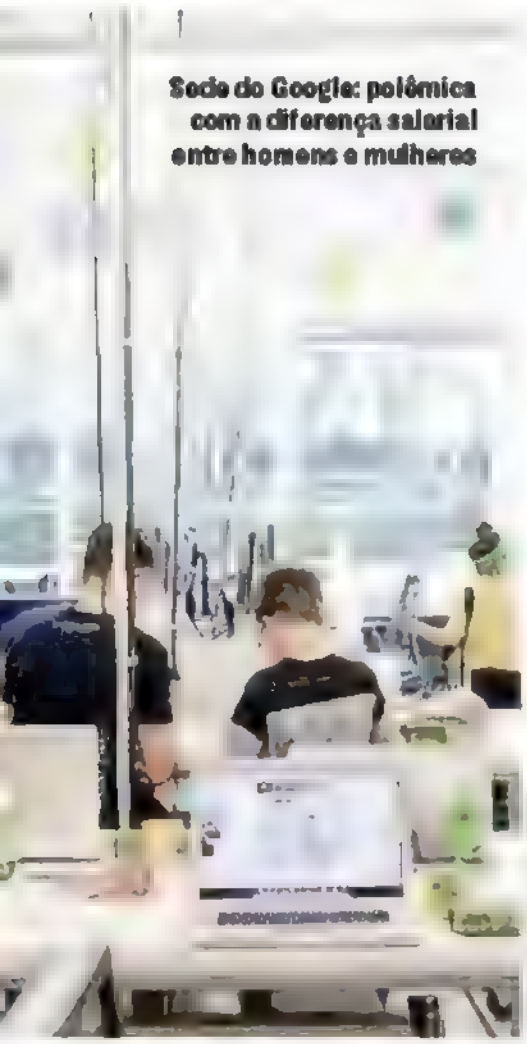
Algumas empresas decidem adotar metas para acelerar as mudanças. Na empresa de benefícios Ticket, a melhor do setor de serviços, comandada pela executiva Marilia Rocca, desde julho todas as vagas precisam ter pelo menos uma mulher no páreo. "A decisão final sempre será meritocrática", diz Marilia. "Mas a meta garante que as mulheres não sejam esquecidas." A fabricante de equipamentos eletroeletrônicos Schneider Electric foi mais longe. A matriz francesa impôs uma meta de percentual de contratação de mulheres, que é de 40% neste ano. Seu atingimento faz parte da remuneração variável dos executivos, e hoje o índice local já está em 48%. "O desafio vale inclusive para as áreas em que é mais difícil encontrar mulheres, como a técnica", diz a engenheira Tania Cosentino, presidente da Schneider Electric para a América Latina. "Tomamos o cuidado de dar visibilidade para quem bate a meta e também de mostrar que os resultados das áreas com mais diversidade aumentam. É um incentivo para os demais."

Estudos mostram que esse é um cuidado necessário, sob o risco de ter o efeito contrário. É o que comprovou um estudo realizado pelos professores de sociologia Frank Dobbin, na Universidade Harvard, e Alexandra Kalev, na Universidade de Tel-Aviv, com a análise de dados de mais de 800 empresas americanas de médio e grande porte ao longo de 30 anos. "Cientistas sociais já identificaram que as pessoas frequentemente se rebelam contra regras que cerceiam a própria autonomia", disse Alexandra a EXAME. "É importante estabelecer um objetivo a ser alcançado num prazo específico e medir os progressos a cada trimestre ou semestre. Mas não relacioná-los a políticas de comando e controle." Estimular na maioria o desejo de parecer justo costuma surtir mais efeito. Aumentar o contato diário com minorias

Sheryl Sandberg, vice-presidente do Facebook: ela levantou a bandeira da equidade de gênero

MICHAEL KOVAC/GETTY IMAGES

EDUARDO MUNOZ/REUTERS



Sócio do Google: polêmica com a diferença salarial entre homens e mulheres

MARCIO JOSÉ SANCHEZ/AP PHOTO

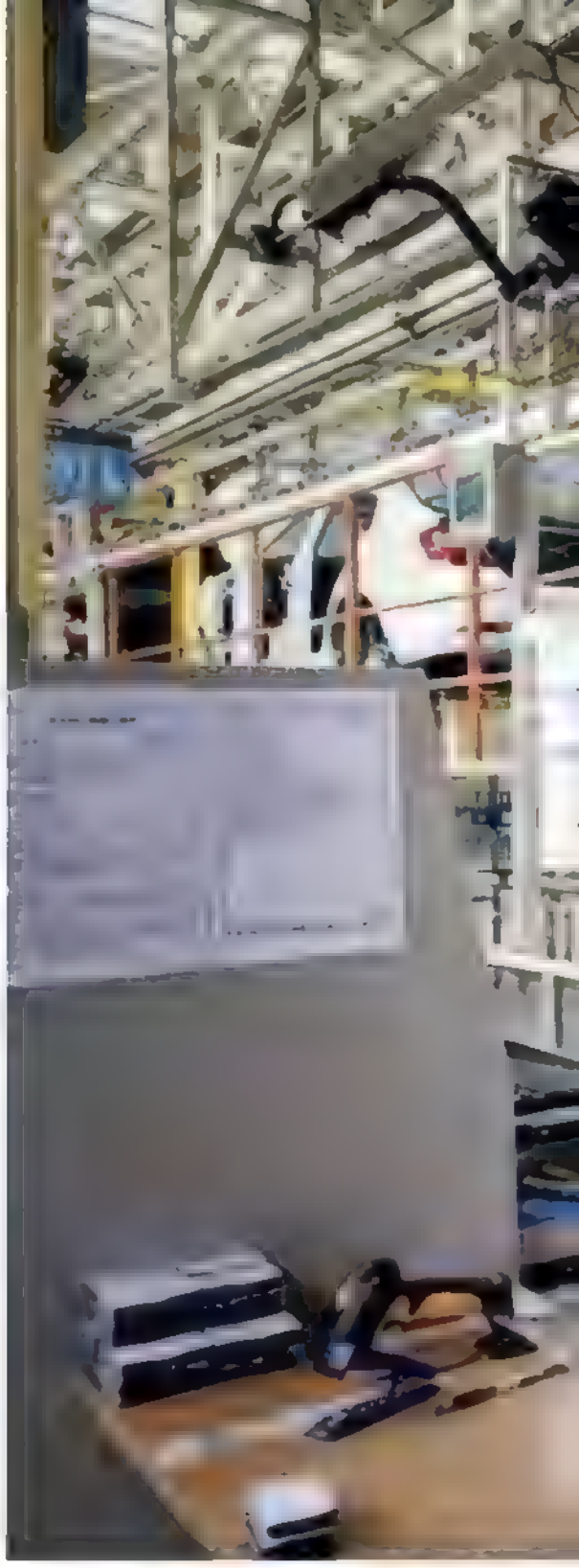
no trabalho, como em programas de recrutamento colegiado, mentoria, coaching, também costuma ser mais eficiente. Em média, iniciativas que seguiram a tática de recrutar aliados e não executores aumentam de 9% a 30% a representatividade de mulheres brancas e demais grupos de minorias na gestão nos cinco anos seguintes.

Outro esforço recente das empresas tem sido a inclusão dos homens no debate. "Muitos grupos de mulheres surgiram como clubes exclusivos", diz Cristiane Amaral, responsável pela área de recursos humanos e primeira sócia do escritório brasileiro da consultoria EY. "Hoje está claro para todos que a conversa não avançará sem a presença dos homens." O presidente da EY no Brasil, Luiz Sérgio Vieira, costuma participar das reuniões e definições do comitê de diversidade da consultoria, que ocorrem mensalmente. Na operação brasileira da Johnson&Johnson ocorre algo parecido. O principal coordenador do comitê responsável pelo tema no Brasil é André Mendes, presidente da divisão de consumo da companhia. As definições do grupo valem para os 6 000 funcionários de todas as divisões da J&J no país, o que inclui a fabricante de medicamentos Janssen e a operação de equipamentos médicos. Uma delas foi oferecer treinamento sobre viés inconsciente para todos os funcionários brasileiros. Realizado de maneira voluntária, até agora 350 já participaram do programa. Outra decisão, esta tomada pelo governo, foi ampliar a licença-paternidade no Brasil, que já passou de cinco para 20 dias para contratados por empresas participantes do programa Empresa Cidadã, beneficiando cerca de 3 milhões de trabalhadores. Na Johnson&Johnson, a licença agora é de 40 dias úteis. "A ideia é que os pais possam participar da criação dos filhos nesses primeiros meses", diz Mendes. "Não é uma questão só das mulheres. E, sim, de toda a sociedade." O que se espera é que, à medida que práticas como essas — e a liderança feminina — se multipliquem, seus efeitos sejam percebidos além dos muros das empresas. ■

A FÁBRICA NÃO PARA

O setor industrial perde peso no PIB mundial há 60 anos. Houve desindustrialização? Não. E, sim, crescimento maior dos serviços. A indústria, aliás, produz como nunca

EDUARDO OINEGUE



A NINGUÉM OCORREU CHAMAR DE DESCAÇÃO O SURGIMENTO da sociedade agrícola, que porta fim à caça, à pesca e à coleta, nem de desagriculturação a Revolução Industrial. É estranho batizar a era que começa com um termo alusivo à era que termina. Só que a lógica tem sido quebrada nas referências ao redesenho econômico iniciado em meados do século passado, e ainda em curso, que deu ao setor de serviços um protagonismo espetacular. Há 20 anos sua fatia no PIB mundial era de 58%. Já está em 69%, e continua a subir. Como a liderança já pertenceu ao setor industrial, o fenômeno recebeu um apelido saudosista, desindustrialização, que é um duplo equívoco. Primeiro, porque o neologismo sugere a existência de um processo de desmonte industrial, e o avanço dos serviços não tem nada a ver com fechamento de fábricas. Segundo, porque a palavra desindustrialização virou bandeira de um discurso ideológico, para o qual a prosperidade das nações pede mais indústrias.

A composição do PIB lembra uma pizza cortada em três fatias, uma para cada setor econômico: agricultura, indústria e serviços — este último, para lá de abrangente, abriga segmentos variados como comércio, transporte, sistema financeiro, previdência, educação, saúde, software, turismo e pesquisa. A participação da indústria na economia global vem caindo há mais de 60 anos. Nos últimos 20 anos, foi de 21% para 15%. Baixou nas 30 maiores economias e em todos os continentes. Até Coreia do Sul e China, com desempenho admirável, já viram suas fábricas mais bem representadas na economia local. Há países que se destacam pelo crescimento momentâneo do PIB industrial, como Eslováquia, Eslovênia, Polônia e República Tcheca, mas, mesmo nesses quatro, o peso já foi maior.

O termo desindustrialização foi criado na academia especificamente para definir a redução relativa do setor industrial no PIB, espaço ocupado pelo PIB de serviços. Mas ele vem sendo usado, de forma generalizada, para tipificar todos os movimentos empresariais que envolvam racionalização de custos. No início do ano, a Whirlpool, que no Brasil é dona das marcas Brastemp e Consul, anunciou a transferência para a Polônia de uma fábrica improdutiva que funcionava na França. Pronto. A decisão virou exemplo de desindustrialização e tema do debate eleitoral entre Marine Le Pen e Emmanuel Macron. A discussão foi disparada na Austrália, depois que a Coca-Cola avisou que não fazia mais sentido manter uma unidade em Adelaide. No Japão, quando a Sharp comunicou que acabaria com a fábrica de LED em Hiroshima. Na Inglaterra, quando a Ford, que já fechou duas fábricas no país, informou que poderá encerrar as duas restantes. O anúncio ocorreu após o Brexit, movimento que

OUÇA A REPORTAGEM
(continua mais na pág. 12)

Montadora na China: mesmo lá, o setor industrial perde peso relativo

CORBIS/GETTY IMAGES

DECISÕES DE GESTÃO, TOMADAS PELAS EMPRESAS PARA AJUSTAR OS CUSTOS, VIRAM EXEMPLO DE DESMONTE INDUSTRIAL

tirou da zona do euro o país berço da Revolução Industrial.

Não é diferente no Brasil, onde a realidade econômica impõe às empresas atenção redobrada à gestão de custos. A L'Oréal decidiu fechar sua fábrica na Pavuna, no Rio de Janeiro? A Heineken vai acabar com a unidade de Horizonte, nas proximidades de Fortaleza? O grupo SEB, dono das marcas Arno, Panex e Rochedo, decidiu mudar para o Rio de Janeiro a fábrica do ABC paulista? A empresa de tubos plásticos Tigre acabou com a operação de Camaçari, na Bahia? Tudo vira exemplo de desindustrialização. Crescemos associando progresso à abertura de indústrias. Gostamos de linhas de montagem. Aprendemos a chamar os países mais ricos de "nações industrializadas". Toda vez que recebemos uma notícia dessas, somos levados a achar que alguma coisa vai mal, ainda mais se escutamos que está em curso um processo chamado desindustrialização.

O economista inglês Thomas Malthus vislumbrava um colapso provocado pelo descasamento entre o aumento populacional e a oferta de alimentos, que não se confirmou. Os milhares de novos Malthus espalhados falam em colapso desencadeado pelo descasamento entre o aumento populacional e a oferta de empregos. Que só não vai se confirmar, dizem, se o mundo seguir o que pregam: mais investimentos na indústria. Não na economia em geral, note bem, mas especificamente na indústria. Num artigo recente, Paulo

Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, definiu a indústria como "fundamental para o crescimento e o desenvolvimento do país". Faltou pouco para repetir o economista francês François Quesnais, do século 18, que chamava a agricultura de "única forma de produzir riqueza".

Em toda parte, empresários, sindicalistas, acadêmicos e economistas defendem uma ação governamental para conter a redução do setor industrial em seus países. Intensificam-se as pressões pela adoção de políticas restritivas, de novas barreiras protecionistas e de um Estado mais intervencionista — receituário que, na opinião dos militantes industrialistas, poderia restaurar o velho ambiente fabril que, ao que tudo indica, está saindo da vida para entrar na história. Impressionados, os políticos repetem o mantra. Na campanha presidencial americana, Hillary Clinton e Donald Trump falavam em desindustrialização o tempo todo. Prometiam recuperar fábricas que se foram, reter as que pensam em se mudar e atrair fábricas novas, além de criar mais postos de trabalho industriais. "Temos de nos proteger da pilhagem de outros países, que fabricam nossos produtos, roubam nossas companhias e destroem nossos empregos", disse Trump após a vitória.

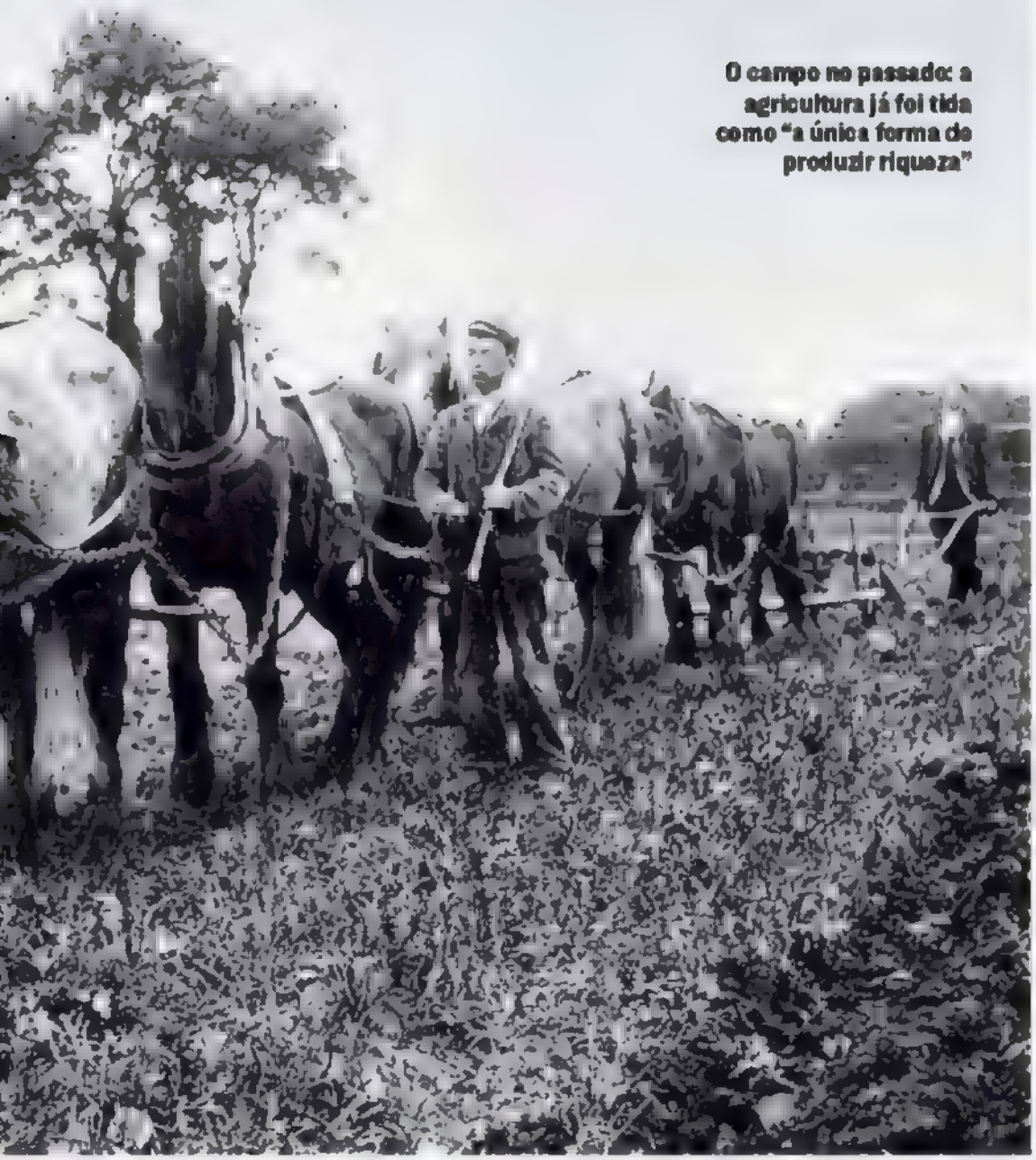
É preciso tomar cuidado com afirmações nesse campo. E a primeira precaução é entender que há um truque matemático muito do sem-vergonha por trás desse alarmismo. Toda vez que fazemos contas com porcentagens, o grande segredo é a escolha da base de cálculo. Por exemplo: 20%, em si, não quer dizer nada. Pode ser muito ou pouco, depende do número a que está ligado. Se estiver ligado a 1 real, dá 20 centavos. Se estiver ligado a 100 000 reais, dá 20 000 reais. Pela porcentagem seca, como vimos, o peso da indústria no PIB mundial, atualmente em 15%, já foi 21% há 20 anos. Mas o PIB mundial de 1995 era 30 trilhões de dólares. E o PIB de 2015, 78 trilhões. Ora: 21% de 30 dá 6,3. E 15% de 78 dá 11,7. Em números absolutos, a produção industrial dos últimos 20 anos aumentou de 6,3 trilhões de dólares para 11,7 trilhões. Como falar em desindustrialização se o setor cresceu 85%?

Esconder o número absoluto e operar escorado em porcentagens tem sido uma arma poderosa do lobby industrial. Há crescimento real em praticamente todos os setores industriais: alimentos, bebidas, carros, roupas, remédios, eletrônicos. Nos últimos 40 anos, a produção anual de petróleo dobrou; a de energia elétrica cresceu 130%; a de aço, 160%; a de automóveis triplicou. Um dos maiores indicadores da saúde da indústria é a produção de embalagens, que cresce ano a ano. A geração de riqueza da indústria no mundo dobrou nos últimos 15 anos. A produção industrial não está caindo. Está subindo. Só não acompanha a velocidade de expansão do setor de serviços.

Vale a pena ver um exemplo prático dessa corrida. A divisão de equipamentos médicos da GE lançou o Revolution ACTS, um tomógrafo de alta resolução, comercializado no Brasil a 690 000 reais. A cada venda, esse é o valor adicionado ao PIB industrial. Só que, ao entrar em funcionamento, o aparelho adiciona 866 000 reais por ano ao PIB de serviços. São 266 000 reais de custo operacional, 120 000 de manutenção e 480 000 com exames. Ou seja, para cada 1 real adicionado ao PIB industrial, o aparelho somou 1,25 real ao PIB de serviços. Considerados todos os setores industriais, a cada 1 real produzido pela indústria mundial, o setor de serviços movimenta 4,60 reais. Daí porque, ainda que a indús-

A AGRICULTURA JÁ REPRESENTOU DOIS TERÇOS DO PIB MUNDIAL. HOJE, RESPONDE POR 5%. MAS O CAMPO PRODUZ MUITO MAIS

Apelo: uma das promessas de Donald Trump foi a de atrair fábricas de volta aos Estados Unidos



O campo no passado: a agricultura já foi tida como "a única forma de produzir riqueza"

ALFRED MONTHA/ARCHIVE CORBIS/GETTY IMAGES

MIKE SEGAR/REUTERS

tria cresça, os serviços crescem mais. Segundo o Banco Mundial, o setor de serviços já representa mais de 50% do PIB em 121 de 150 países analisados — e mais de 70% do PIB em 34. No Brasil, 72%. Na Europa, a média é 74%. Nos Estados Unidos, 80%.

A agricultura passou por isso. Em 1820, representava 65% do PIB mundial; atualmente, 5%. Nesse período, o PIB global subiu 127 vezes: de 605 bilhões de dólares para 77 trilhões de dólares. E 5% de 77 trilhões é mais de 6 vezes todo o PIB de 1820. No mundo real, a agricultura de 5% faz por 7,5 bilhões de pessoas o que a de 65% não fazia por 1 bilhão: derrubar a 10% a taxa de pobreza extrema que na época atingia 95% dos habitantes. Nos últimos 60 anos, a população mundial dobrou e a produção de comida quadruplicou. Em 100 anos, o preço dos alimentos caiu pela metade, e o tempo para retirar 1 real da terra caiu de 90 minutos para menos de 3. Nos países de agricultura mais avançada, há um trator onde havia quatro animais puxando arado em 1900. A sociedade industrial, que aumentou a renda per capita mundial em 20 vezes, fez mais pelo campo do que os 10 000 anos de vigência da sociedade agrícola.

SÓ EM BANGLADESH

Os primeiros a lamentar a queda da indústria no PIB foram os países mais ricos, com renda per capita acima de 10 000 dólares, que perderam fábricas para os mais pobres. Nos Estados Unidos, a indústria já empregou 25 de cada 100 trabalhadores. Hoje emprega dez. No Reino Unido, o peso da manufatura caiu pela metade em poucas décadas. Depois de atingir os mais ricos, a queda do setor industrial no PIB alcançou as economias com renda per capita inferior a 3 000 dólares. No México, mais da metade da mão de obra estava empregada na indústria em 1980. Agora, pouco mais de um terço. O Sudeste Asiático, que se industrializou de 1960 a 2005, também entrou na roda. A Indonésia acaba de atingir o menor patamar de produção industrial em duas décadas. No sul da Ásia, o único país com crescimento industrial é Bangladesh. Na Índia, a indústria perdeu 7 pontos no PIB em dez anos. Na África, a participação média da indústria é de 11%. Já foi 17% em 1990. As reduções deram lugar aos serviços.

Pela lógica da desindustrialização, deve-se evitar tudo o que derruba a participação da indústria no PIB. Esquecem-se seus defensores que muitas vezes a queda decorre de avanços empresariais bons para a companhia e para o consumidor. Em 2012, a produtividade das montadoras brasileiras foi de 22 carros por funcionário. Mantida a produtividade dos tempos do milagre econômico, de sete carros por funcionário, cada veículo vendido adicionaria mais valor ao PIB industrial. Só que custaria tão caro que reduziria as vendas e fecharia as fábricas. Pela lógica da desindustrialização, deveríamos vaiar, não aplaudir a brasileira WEG, uma das maiores fabricantes de motores do mundo. Afinal, abriu unidades de produção em 11 países, incluindo Índia e China. Se a WEG tivesse ficado em solo pátrio, em vez de gerar 10 000 empregos no exterior e 19 000 no Brasil, já teria fechado as portas ou sido vendida.

O processo é natural. Quanto mais rico fica o país, menor é o peso da agricultura. De 154 países catalogados pelo Banco Mundial, em apenas 20 a agricultura ainda representa mais de um quarto do PIB. Em comum, são 20 países que não enriqueceram. Quanto mais rico fica um país, menor também será a presença de indústrias, pelo simples fato de que as pessoas demandam serviços. Toda mudança produz vítimas e gera angústia. Nem todas as pessoas adaptadas ao momento anterior se adaptam ao novo momento.

Há sinais fortes de que o mundo "desindustrializado" é um lugar melhor do que era antes. A renda per capita vem subindo. O IDH, que mede o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida, também. Na comparação com 1990, as pessoas vivem mais, têm mais acesso a serviços básicos, e há mais crianças na escola. Os países mais ricos, agora bem menos industrializados, têm taxas de desemprego mais baixas do que no passado. Nos Estados Unidos, a taxa de desemprego é menor agora, quando sua indústria automobilística detém 12% do mercado mundial, do que nos anos 50, quando detinha 80%. De acordo com o Banco Mundial, o crescimento do setor de serviços contribui mais para a redução da pobreza do que contribuiu o crescimento da agricultura e da indústria.

O mesmo vale para o Brasil, cuja presença da indústria de transformação no PIB é a mais baixa da história: 11,4%. Em 1985, no auge, representava 21,8%. Só que, no período, o PIB cresceu seis vezes: de 222 bilhões para 1,8 trilhão de dólares. Fazendo as contas, veremos que, em faturamento, a indústria brasileira quadruplicou de tamanho. A produção física também registra marcas notáveis. Em 1985, as montadoras produziram 960 000 veículos. Em 2012, antes da crise econômica, 3,3 milhões. A indústria de alimentos, responsável por quase 20% das exportações e por 1,6 milhão de empregos diretos, faturou 614 bilhões de reais no ano passado. Quase o triplo do que faturava há 30 anos. A energia instalada e a produção de petróleo triplicaram. Nos últimos dez anos, período em que a população brasileira cresceu 12%, o crescimento acumulado da produção de bebidas beira 50%. Estamos mais ricos, econômica e socialmente, com queda na mortalidade infantil, no analfabetismo, e com o aumento na renda per capita, no número de universitários, no tamanho da classe média.

Hospital: os cuidados médicos estão entre os serviços que não param de crescer

ANDRÉ BORTOLUCCI/ÊNCIA BRASÍLIA

O empresário australiano tem queixas sobre seu país. O empresário francês também. O americano, o inglês, o italiano. Não há lugar onde o empresário não tenha reparos a fazer. O empresário brasileiro também reclama. E não reclama sem motivos. O ambiente de negócios nacional é realmente adverso. O governo trata mal o empreendedor, o sistema tributário é caro e confuso, e a burocracia beira a insanidade. Falta infraestrutura, a qualidade da mão de obra deixa a desejar, os contratos são frequentemente desrespeitados e as regras mudam demais. Não por outro motivo, apesar de sermos uma das dez maiores economias do mundo, figuramos lá embaixo no ranking criado pelo Banco Mundial para monitorar o ambiente de negócios dos países. Esquecem-se os industrialistas apenas que os entraves atingem a todos, não apenas a turma da linha de montagem. O Brasil tem 4,5 milhões de empresas, das quais 10% são indústrias e 7% agro. As demais, serviços. Todas sofrem com a indiferença das autoridades com o empreendedor. O problema no Brasil não é o "des" de desindustrialização. Esse a gente supera. O "des" que o empresário precisa combater é o de desprezo, desestímulo e desânimo. ■

NO BRASIL, O PROBLEMA NÃO É A DESINDUSTRIALIZAÇÃO. MAS O DESESTÍMULO DAS AUTORIDADES QUE AFETA TODOS OS EMPREENDEDORES

Eduardo Oinegue é jornalista. Foi redator-chefe da revista VEJA e diretor de redação de EXAME

eSocial

TECHWARE E VOCÊ JUNTOS NO eSOCIAL!

Como uma das principais especialistas em software para folha de pagamento e recursos humanos, tendo CLIENTE e CARINHO entre seus valores, sabemos a importância de ESTAR JUNTO em todos os momentos do seu negócio.

Venha para o Rhevolution Cloud e o Oracle HCM Cloud e conte conosco para o eSocial.
CLOUD | BPO | ON PREMISES

ORACLE Gold Partner **techware**.com.br 11 **3871 7485**

techware

SETE PERGUNTAS

PARA IVO WAISBERG

Cuidado ao mudar a Lei de Falências

Para Ivo Waisberg, sócio de um dos maiores escritórios de recuperação judicial do país, só vale a pena alterar a legislação se for para acabar com as falhas estruturais

PATRICIA VALLE

DIVULGAÇÃO

Waisberg: "A lei tem apenas 12 anos, e sou contra uma mudança total"

O advogado Ivo Waisberg trabalha há mais de dez anos na área de reestruturação de dívidas. Como sócio do escritório de advocacia TWK, atua nas principais recuperações judiciais do país — como do grupo de engenharia Schahin — e acompanha com preocupação a proposta do governo de reformar a Lei de Falências e Recuperação Judicial, de 2005. Ele falou sobre o que deveria ser alterado para melhorar o processo de recuperação das empresas.

A Lei de Recuperação Judicial é criticada por não conseguir recuperar muitas empresas. Por que isso ocorre?
É preciso tomar cuidado ao analisar friamente as estatísticas de falências de empresas que passam por uma recuperação judicial. Por exemplo, às vezes, a companhia é vendida decretando a falência, mas, na realidade, a operação continua ativa sob outro CNPJ, na empresa que a adquiriu. Este é o objetivo da lei: preservar a atividade econômica e o emprego. Infelizmente, não há pesquisas que medem quantas operações são preservadas depois da recuperação, mas, por experiência, vemos que o número é muito positivo. A Lei de Recuperação Judicial foi um grande avanço em relação à antiga opção de concordata.

O governo chamou um grupo de trabalho para propor mudanças na lei. É necessário fazer uma reforma?
Depende do que for proposto. A lei tem apenas 12 anos, e sou contra uma mudança total. Isso geraria muita instabilidade num processo ainda pouco solidificado. Mas claro que há falhas que precisam ser corrigidas. Uma mudança em pontos essenciais e específicos poderia melhorar bastante o processo e o resultado.

O que deveria mudar?
Hoje, todos os credores de uma empresa em recuperação precisam tomar uma decisão em conjunto. Mas a lei prevê duas exceções: uma para os credores com contrato de adiantamento de câmbio; outra para os que têm crédito com garantia fiduciária. Eles acabam levando uma vantagem sobre os demais porque podem negociar diretamente com a empresa, o que trava o processo de recuperação. Isso é uma jabuticaba. Diria que 80% dos problemas acabariam se fossem eliminadas essas duas exceções.

Há muitos credores nessa situação?
Sim. Todas as exportadoras têm contrato de câmbio exatamente para ter essa vantagem. E muitos credores só fazem empréstimos com garantia fiduciária.

Existe vontade política para mudar esse ponto?
Infelizmente, acredito que não. O sistema bancário defende a manutenção. Na visão do setor, o risco de crédito é maior sem a garantia fiduciária, portanto o juro seria mais alto, o que aumentaria o custo dos empréstimos. Mas não há estudos sobre o real impacto e, na prática, essas exceções só dificultam a recuperação judicial e o pagamento a todos os credores.

O que mais poderia ser melhorado?
Primeiro, o Fisco é tratado à parte, mas deveria ter tratamento igual ao dos credores. Segundo, o processo de falência leva, em média, dez anos. Deveria durar dois, no máximo. E terceiro, o financiamento às empresas em recuperação poderia ser facilitado. Outras mudanças no Judiciário seriam bem-vindas.

Como o quê?
Hoje os processos podem cair em qualquer vara, e algumas não têm estrutura suficiente para lidar com os casos. Seria ótimo se fossem criadas varas regionais para recuperações judiciais, com juízes especializados. Isso agilizaria as decisões. ■

“Você quer, você pode. Você conquista.”

“Foi nossa primeira experiência com consórcio e fizemos um grande negócio.
Conseguimos comprar em parcelas e com lance mínimo um carro que estava em nossos planos há muito tempo.
Incrível. Deu tudo tão certo que já compramos um consórcio de imóvel. Também com a Unifisa.”

Carlos Henrique Roza e Mônica Beatriz Marques
Empresários - Campinas - Contemplados pela Unifisa

**Automóveis de todas as marcas e modelos,
imóveis novos e usados,
serviços de qualquer natureza.**

Comece a conquistar agora.

Ligue: (11) 5633-3333

www.unifisa.com.br

Unifisa
CONSÓRCIO NACIONAL
Especialista em Consórcio
22 ANOS

Safrapay

Mude para a SafraPay. Uma solução completa para seu negócio.

- **Taxas imbatíveis**
  0% de taxa e aluguel grátis por **60 dias*** e taxas de **0,98%** para débito e **1,48%** para crédito à vista por **120 dias****.
- **Atendimento diferenciado**
- **Acesso ao portfólio Safra**
- **Relatórios transparentes**

SafraPay. Agora você tem opção.

Consulte condições no site WWW.SAFRAPAY.COM.BR
Central de Relacionamento: 0300 100 2100
(24 horas por dia, 7 dias por semana)

Safra
Tradição Secular de Segurança

*Isenção total do aluguel de máquina e taxa de transação (MDR) de 0% para os primeiros R$ 100 mil vendidos a cada 30 dias, por 60 dias. **Para vendas acumuladas em até R$ 2 milhões a cada 30 dias, por 120 dias. Após os 120 dias, taxas aplicadas conforme contratação. Condições válidas a partir da primeira transação a ocorrer até 31/10/17. A aceitação do credenciamento está condicionada à análise cadastral segundo as políticas de admissibilidade do Safra. SAC: 0800 772 5755 (24 horas por dia, 7 dias por semana). Ouvidoria: 0800 770 1236 (dias úteis, das 9h às 18h).